

Atrapa sueños

Atrapa sueños

La sostenibilidad en las radios
populares y comunitarias



Asociación Latinoamericana
de Educación Radiofónica
(ALER)



Asociación Mundial
de Radios Comunitarias
América Latina y Caribe
(AMARC ALC)

Programa conjunto
RITMO SUR

Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica (ALER)
Asociación Mundial de Radios Comunitarias
América Latina y Caribe (AMARC ALC)
Programa conjunto Ritmo sur

ALER y AMARC ALC,
Atrapa sueños.
La sostenibilidad en las radios populares y comunitarias.
ALER y AMARC ALC, Buenos Aires, 2008.

ISBN 978-987-22350-3-1

Publicación realizada con el apoyo de Free Voice y CMC



Esta publicación puede ser reproducida total o parcialmente con fines no comerciales siempre y cuando se mencione la fuente.

Coordinación y edición general: Raquel Escobar, Verónica Salgado y Edgar Dávila - Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica (ALER)

Textos: Amparo Cadavid Bringe, equipo de *La Cometa*, colectivo *FM En Tránsito*, Raquel Escobar, Verónica Salgado, Nelsy Lizarazo

Cuidado de la edición: Ximena Tordini

Diseño de tapa e interior: El Fantasma de Heredia

Foto de tapa: Anabella Salem / Soledad Tordini

Los ojibwa y los lakota, habitantes originarios de América del Norte, crearon los primeros atrapasueños: un círculo de madera que contiene en su interior una red tejida. Según la leyenda, los buenos sueños son retenidos por la red para ser parte de nuestra vida y los malos se alejan para siempre.

Por supuesto, lo que hagamos al despertar sólo depende de nosotros. Podemos dejar a los sueños en su terreno mágico. O podemos tomar el sueño y darle forma, hacerle un espacio para crecer y desarrollarse. Alimentarlo de compañeras y compañeros, decisiones, alegrías. Podemos hacer del sueño un lugar para vivir.

Hoy, América Latina y Caribe necesitan proyectos radiofónicos de largo aliento, pertinentes a sus contextos y cercanos a sus audiencias. Se requieren emisoras, redes y coordinadoras nacionales sostenibles como proyectos político comunicativos pensados para el fortalecimiento de una comunicación transformadora. Emisoras con propuestas que apunten a procesos de desarrollo social, cultural, político, económico, personal. En fin, a procesos amplios e integrales de desarrollo. La consecuencia necesaria es entender y hacer radio también de manera integral y coherente: todos los elementos del quehacer radiofónico se articulan como un engranaje, con el fin de alcanzar objetivos claramente definidos.

Abordar la sostenibilidad de nuestras emisoras ha sido una preocupación constante para la *Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica* (ALER) y para la *Asociación Mundial de Radios Comunitarias* (AMARC).

En este sentido, desde el Programa de gestión de AMARC ALC se viene sistematizando desde hace ya diez años una perspectiva que entiende a la gestión como un proceso integral que articula cuatro dimensiones: político cultural, comunicacional, organizacional y económica.

Sintéticamente, se promueve que las organizaciones y los grupos que gestionan una emisora avancen en sistematizar un proyecto económico. El aspecto económico de la gestión suele asumirse como un problema a resolver, relacionándolo únicamente con la generación de recursos, con una suma de acciones destinadas a conseguir dinero para financiar un proyecto radiofónico.

Una perspectiva integral de la gestión propone, en cambio, analizar el componente político de la economía para que ésta también sea constitutiva del proyecto de las radios populares y comunitarias. Qué objetivos económicos se tienen, qué noción de la propiedad, qué ideas sobre la organización del trabajo y la distribución interna del dinero, entre otros aspectos, hacen también a una identidad popular, comunitaria, no capitalista.

Esta propuesta se ha sistematizado en el manual *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana* y en un conjunto de procesos que actualmente se trabajan de manera descentralizada en toda la región. Objetivar las nociones que se tienen sobre la sostenibilidad económica y ponerlas en relación con la perspectiva política y comunicacional interna y con el contexto es una de las principales propuestas de trabajo en este campo.

En ALER, la preocupación por la sostenibilidad, entrando por la puerta del mercadeo y la autogestión, comenzó a tomar forma en la segunda mitad de los noventa. A partir de 2003, esta preocupación se ha articulado al trabajo de sistematización de una perspectiva centrada en el Proyecto Político Comunicativo (PPC). La sostenibilidad se encuentra en la base de la articulación de la producción de sentido, la estética y la incidencia como pilares centrales del PPC. Se entiende a la sostenibilidad no sólo como el conjunto de recursos materiales necesarios para sostener un proyecto sino también en relación con la sostenibilidad organizacional y social.

En este marco, la sostenibilidad económica tiene sentido si, gracias a ella, se garantiza la función social y el servicio público. La estrategia y alternativas que se definan tienen que articularse de manera coherente con el proyecto político comunicativo. Ayudar a construir este camino de articulación es una tarea que ALER se ha dado a través de experiencias como la *Red ALER Mercadeo* y la capacitación de las y los integrantes de radios y redes nacionales, iniciativas que son la base de la producción de esta publicación.

Como puede verse, se trata, en la perspectiva de las dos asociaciones, de una sostenibilidad que va más allá del ámbito exclusivamente económico y representa la plataforma que permite la permanencia y fortalecimiento de las radios en el continente. Trabajar en la perspectiva de la sostenibilidad económica es una condición para que haya vida y futuro para cada proyecto radiofónico. En estos años hemos aprendido que las radios populares y comunitarias no se «autofinancian» en la lógica del mercado. Se sostienen y crecen a partir de múltiples articulaciones y relaciones establecidas a partir de un proyecto político comunicativo.

Ritmo sur es un programa de trabajo que ALER y AMARC llevan adelante de manera conjunta para fortalecer y desarrollar las capacidades de las redes nacionales de radios populares y comunitarias de doce países, con el apoyo de las agencias holandesas *Free Voice* y CMC.

Las dos redes consideramos que la construcción de perspectivas actualizadas sobre la sostenibilidad de nuestros proyectos es un camino que requiere nuevos esfuerzos y compromisos. Esfuerzos para sistematizar nociones, herramientas, propuestas de trabajo que colaboren a que las y los comunicadores de toda la región puedan aprovechar los saberes que otros han construido en sus propias prácticas. Compromiso con la construcción de perspectivas plurales, coherentes con los proyectos de las emisoras, atentas a los contextos comunitarios, flexibles a las identidades de sus protagonistas.

En las páginas que siguen compartiremos algunas reflexiones alrededor de la radio popular y comunitaria y su sostenibilidad como proyecto político comunicativo.

La sostenibilidad de una organización radial es la capacidad de darle continuidad a su propuesta radiofónica.

Es la capacidad de mujeres y hombres de atrapar un sueño. El de la radio. Y hacerlo crecer hasta convertirlo en una experiencia. La de una comunidad que protagoniza su propia historia.

Como en la leyenda ojibwa, proponemos tejer una red que nos permita cuidar las buenas decisiones. Y cuidar así el otro mundo posible que cada una de nuestras radios alberga en su interior.

Agradecemos a todas y todos los que han tenido que ver en algún momento con las reflexiones y propuestas aquí expuestas. Mencionamos especialmente a los/as secretarios/as ejecutivos/as de las coordinadoras nacionales, que participaron ampliamente en los debates que condujeron a este material; a las personas que participan en la *Red ALER Mercadeo*; a Amparo Cadavid Bringe, que acompañó la reflexión, sistematizó los resultados y elaboró el segundo capítulo de este material a partir de su particular conocimiento y experiencia sobre el tema y a Edgar Dávila, formador del equipo latinoamericano de ALER, quien hizo la revisión final del documento y aportó nuevos elementos. Agradecemos a las y los integrantes de *FM En Tránsito* de Argentina y *La Cometa* de Colombia por la generosidad para compartir sus experiencias.

Índice

09. **CAPÍTULO 1**
Para Poder Crecer. Una perspectiva sobre la sostenibilidad
- 10 Tener una plataforma para poder volar [la sostenibilidad de nuestro Proyecto Político Comunicativo]
13. **CAPÍTULO 2**
Las cinco estaciones. Elementos para entender la sostenibilidad de la radio popular y comunitaria
Por Amparo Cadavid Bringe
- 13 Primera estación: construyendo la subjetividad [mi vida hace parte de un proyecto radiofónico que sirve para cambiar el mundo]
- 16 Segunda estación: comprendiendo la sostenibilidad integralmente [la sostenibilidad no es un equilibrista en la cuerda floja]
- 18 Tercera estación: la organización es la base del éxito [afuera es como es adentro]
- 21 Cuarta estación: las audiencias [nuestra razón de ser, nuestro sueño, nuestro futuro]
- 22 Quinta estación: redes y alianzas [factores de unión centrales en la sostenibilidad dentro de un mundo globalizado]
25. **CAPÍTULO 3**
Bitácora de un vuelo sostenido. La Cometa. Colombia
Por equipo de Emisora Comunitaria La Cometa
- 25 A vuelo firme [una empresa social desde el primer día]
- 27 Utopía, red, autonomía, creatividad, estrategia, evaluación [algunas causas de la sostenibilidad]
- 28 Muchos poquitos [recursos y planificación para mantener el vuelo]
- 30 Escuchemos a los que nos escuchan [evaluación de la incidencia de la programación]
- 31 Barrilete, pandorga, papalote, papelota, volador, volantín, papagayo [¿y cómo se construye la cometa?]
33. **CAPÍTULO 4**
En el camino. En Tránsito. Argentina
Por Romina Coluccio, Martín Messutti, Liliana Belforte, Alejandro Wassileff y Silvana Palini con la coordinación de Sergio Lucarini
- 33 La primera transmisión a colores [cooperativa, información zonal y participación]
- 35 Nuevas relaciones sociales [comunicación comunitaria colectiva]
- 36 Avivar el fuego [crisis y oportunidad]
- 37 Cambio de mirada [para ser una empresa social eficaz y eficiente]
- 39 Relevados y relevantes [investigaciones sobre las audiencias]
- 40 Construir [de redes y legislaciones ilegítimas]
43. **CAPÍTULO 5**
Comunidad de aprendizaje. Red ALER Mercadeo. Regional
Por Raquel Escobar y Verónica Salgado
- 43 Marzo de 2005 [el punto de partida]
- 44 Comunidad en red [perspectiva pedagógica (en qué vamos)]
- 45 Fuertes [para concluir]
47. **Organizaciones**

Capítulo 1

Para Poder Crecer

[una perspectiva sobre la sostenibilidad]

¿Te has puesto a pensar en la sostenibilidad y lo que eso significa para tu trabajo radiofónico? Nosotros pensamos y hacemos la sostenibilidad desde tres aspectos que consideramos centrales: el social, el organizativo y el económico. Por esa razón, la sostenibilidad constituye un objetivo primordial para las radios populares y comunitarias de toda América Latina. Alcanzarla, a lo largo del tiempo, permite la proyección y el fortalecimiento de nuestras emisoras como Proyectos Políticos Comunicativos y como medios radiofónicos insertos en dinámicas sociales que responden a las necesidades de las comunidades.

Estás entonces frente a un desafío: hacer de tu emisora un proyecto integral y sostenible.

Pero, ¿por qué hablar de sostenibilidad en la radio?

Hablamos de sostenibilidad porque surge de las realidades de las emisoras y de las redes, recogiendo los avances, los aprendizajes y la experiencia acumulada en la región. En ningún caso, se trata de imponer el tema como un problema de nuestras estaciones radiales o como algo que presiona a los radialistas desde afuera. Por el contrario, se trata de que podamos reflexionar, profundizar y aprender nuevos elementos a partir de nuestra propia realidad y del camino recorrido. De esa forma, tus experiencias se fortalecen y cualifican con una proyección de futuro y las emisoras y redes radiales están en condiciones de alcanzar sus propios sueños y construir otros.

¿Qué logramos en la radio con la sostenibilidad?

Este sistema integral da base y vuelo a las radios y a las redes para que incidan en sus localidades y en la región. También, les permite fortalecerse como interlocutoras válidas, reconocidas e influyentes que asumen su papel en la transformación local, nacional y regional, que buscan una democracia fundada en la justicia y en la equidad. Esto implica que tengan presencia e ingerencia en asuntos tales como: políticas públicas en comunicaciones, orientación sobre temas del desarrollo, construcción de ciudadanía, procesos de movilización, democratización y participación, visibilidad y protagonismo de nuevos sujetos sociales, posicionamiento de temas centrales como Derechos Humanos, medio ambiente, género, niñez y juventud, étnicos, entre otros.

¿Qué necesitamos en la radio para ser sostenibles?

Para que las radios y las redes sean sostenibles tendrán que consolidar una organización interna sólida y democrática; desarrollar un adecuado conocimiento, acercamiento y sintonía con las comunidades y poblaciones en las que están insertas; generar una amplia y diversa articulación con otros medios, organizaciones e instituciones que compartan objetivos y sentidos de nuestra acción y, finalmente, contar con capacidades instaladas para la generación de recursos económicos.

Tener una plataforma para poder volar [la sostenibilidad de nuestro Proyecto Político Comunicativo]

¿Proyecto Político Comunicativo (PPC)?

El PPC es una estrategia de reflexión móvil que aporta en la construcción de nuevos conocimientos a partir de nuestras prácticas radiofónicas. Significa una posibilidad de actualizar los sentidos de lo que hacemos y de encontrar caminos más acordes con la época en la que estamos viviendo. Constituye una invitación a que cada radio y cada red se piensen a sí mismas.

¿Cómo reflexionamos, actualizamos y construimos el PPC en las radios?

El PPC te propone cuatro ejes de reflexión a partir de y al mismo tiempo hacia la práctica radiofónica:

• PRODUCCIÓN DE SENTIDOS

Comunicar a través de la radio es construir, junto con nuestras audiencias, las bases de pensamientos y acciones que potencien nuestras capacidades, que contribuyan a conseguir objetivos colectivos de nuestras comunidades. Producir sentidos es abrir nuestras radios a muchas voces, es apelar a la respuesta de las audiencias, es el arte de preguntar para crear motivos, para impulsar la puesta en común de diversas formas de ver el mundo, y para construir nuevas.

En últimas, es como atizar el fuego para promover la acción colectiva, que no es otra cosa que movilizar ideas y prácticas a partir del diálogo, tratando de construir propuestas comunes.

• ESTÉTICA

En radio es importante lo que se dice y también cómo se lo dice. Pensar la estética es encontrar la forma más adecuada de proponer nuestras ideas para que nuestra audiencia las tome en cuenta. Pensar la estética es hacer que toda nuestra producción, en su conjunto, exprese una identidad. Es encontrar la forma en la que nos podemos identificar con nuestras comunidades y acompañarlas en su búsqueda de otras formas mejores y más justas de ver sus vidas.

Ocuparse de la estética es reconocer en las narrativas el poder simbólico, de significación, de crear espacios para significar, que está en la forma de la misma narración. La estética es un proceso de reconocimiento y conciencia.

• INCIDENCIA

Incidir es lograr cambios pequeños o grandes, de mayor o menor profundidad en la situación de nuestras comunidades, cambios que aporten para construir ese mundo que nos imaginamos. Por eso, nuestra visión de incidencia es también colectiva. La

radio, por sí sola, no cambia la realidad. La radio con su gente cambia, construye proyectos, resuelve problemas y juntos transforman las realidades, los contextos. La radio es entonces un actor social, entra en diálogo con su comunidad, con las autoridades, con otros actores y propone un punto de vista. Criticamos, analizamos, describimos las carencias y los aciertos y también hacemos propuestas colectivas y desde allí, incidimos.

• SOSTENIBILIDAD

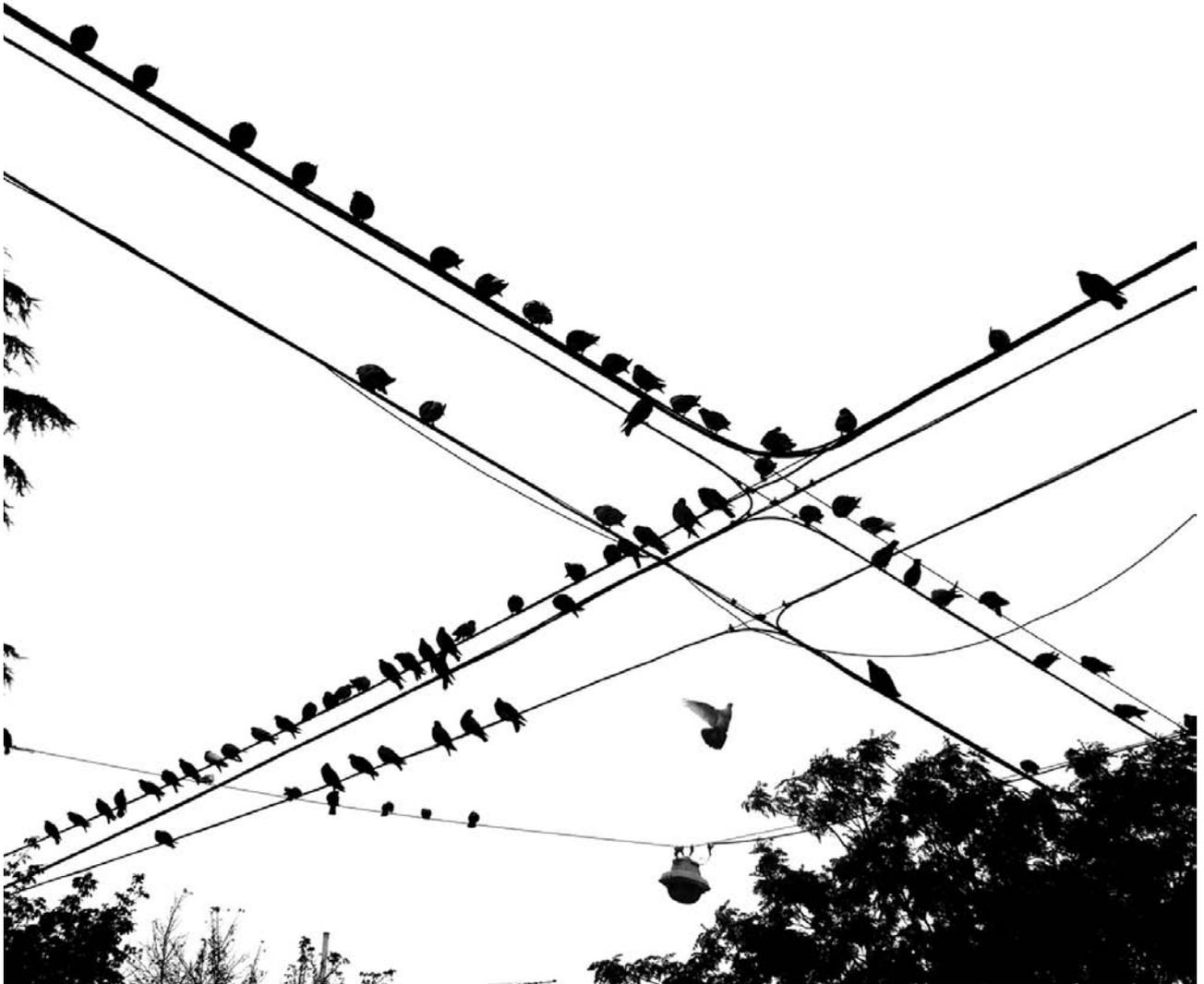
La sostenibilidad se entiende como el proceso paralelo a todo emprendimiento e iniciativa social, que permite y prevé su perdurabilidad en el tiempo, su fortalecimiento estructural y la posibilidad de realizar ajustes y cambios necesarios, a través de mecanismos e instrumentos adecuados para su continuidad y su proyección.

Francisco Gutiérrez y Cruz Prado en su libro *Eco-pedagogía y ciudadanía planetaria* señalan que ha habido diferentes momentos, dimensiones y paradigmas que marcaron el término *sostenibilidad*. En ese sentido, señalan que la dimensión actual de la sostenibilidad incorpora aspectos tales como:

- Armonía ambiental.
- Importancia de crear nuevas formas de ser y estar en el mundo.
- Tolerancia.
- Equidad social.
- Igualdad de géneros.
- Aceptación de la biodiversidad.
- Promoción de una cultura de vida desde la dimensión ética.

La sostenibilidad representa la base de las radios populares y comunitarias de América Latina, en el actual contexto de reflexión que atraviesan y frente al cambio de época que vivimos. El siguiente gráfico muestra dónde se ubica la sostenibilidad de las radios populares y comunitarias pensadas como Proyectos Políticos Comunicativos (PPC).





solofotones



Actualmente, las radios populares y comunitarias de América Latina están construyendo un modelo de sostenibilidad, con el afán de: lograr la permanencia de los procesos sociales que llevan adelante; generar incidencia social para contribuir con cambios favorables en nuestras sociedades; mejorar las condiciones de producción y de trabajo de sus miembros; orientar el nacimiento de organizaciones solidarias, culturalmente pertenecientes a sus localidades y con capacidad de proyección en un mundo globalizado y desarrollar, en suma, un modelo que genere organizaciones radiofónicas del nuevo milenio para construir un nuevo tiempo.

Esta manera de entender la sostenibilidad de la radio parte de los siguientes principios:

- La sostenibilidad que perseguimos está enmarcada en un compromiso social y una ética que definen como prioridad al ser humano.
- Consecuentemente, los mecanismos que se desarrollan deben responder a la construcción de una América Latina con democracia, justicia y equidad.
- La sostenibilidad propuesta implica una visión articuladora, donde se conjuga lo organizacional, lo social y lo económico.

Capítulo 2

Por Amparo Cadavid Bringe

Texto producido a partir de un trabajo de taller con integrantes de cada una de las coordinadoras nacionales de radios populares y comunitarias que participan en ALER.

Septiembre de 2006.

Las cinco estaciones

[elementos para entender la sostenibilidad]



Anny Manetta



**Primera estación:
construyendo la subjetividad**
[mi vida hace parte de un proyecto radiofónico
que sirve para cambiar el mundo]

Te invito a que te mires en el espejo, a que te veas como un comunicador radiofónico y tomes conciencia de cómo tu proyecto de vida hace parte de un proyecto colectivo. En este proyecto colectivo, aportas todo lo que sabes y, simultáneamente, puedes enriquecerte del mismo. Por eso, estamos seguros de que sabes el significado y la magnitud que posee tu proyecto dentro de tu comunidad, localidad, región, país y del mundo.

Entonces, vale la pena que al mirarte en el espejo puedas reconstruir el camino recorrido colocando sobre la mesa los elementos de sostenibilidad integral que tu proyecto de vida y que el proyecto radiofónico colectivo le han ido aportando, lo que ha ido construyendo y lo que ha alcanzado, incluyendo logros, limitaciones y aprendizajes. Para esta reconstrucción, podemos emprender un camino que se resume en dos interrogantes:

- ¿Qué es lo que sé, lo que tengo y con lo que cuento en términos de sostenibilidad integral?
- ¿Qué necesito?

¡A mirarse en el espejo!

Aquí compartimos un cuestionario que te ayudará a reconocerte y a observar el horizonte de tu proyecto personal y colectivo.

1. ¿Quién soy? ¿Dónde estoy? ¿Qué quiero ser?

Trabajas en una radio que consideras:

educativa comunitaria ciudadana popular

¿O de otra manera?

Explica por qué la denominas así:

.....

.....

Escribe el nombre de tu emisora:

¿Dónde está ubicada?:

Barrio / vereda:

Ciudad / municipio / localidad:

País:

Por favor, construye una imagen / fotografía / dibujo / ilustración de tu emisora.

Y ahora, una imagen / fotografía / dibujo / ilustración del equipo de radialistas que trabajan en la emisora, explicando quiénes son.

¿En qué fecha comenzó a operar la emisora?

¿En qué fecha te vinculaste con la emisora?

2. Mi emisora lleva funcionando mucho tiempo. Hace parte de una comunidad de la que recibe apoyo

¿Consideras que tu emisora es (señala las opciones que consideres acertadas):

Un proyecto socialmente válido: si más o menos no

Un proyecto políticamente válido: si más o menos no

Un proyecto útil para la comunidad: si más o menos no

Un proyecto influyente: si más o menos no

Un proyecto que ha ayudado a construir
y a hacer mejor la vida de la comunidad: si más o menos no

¿Por qué? Por favor expresa tres argumentos sobre las respuestas anteriores:

.....
.....

¿De dónde han procedido los recursos con los cuales tu emisora ha podido funcionar hasta hoy?

La pauta publicitaria %

Apoyo de las instituciones locales %

Apoyo de instituciones nacionales %

Apoyo de instituciones internacionales %

Apoyo de los oyentes/comunidades %

Apoyo de la cooperación internacional %

Otros: % ¿cuáles?

¿Por qué crees que tu emisora ha recibido el apoyo? Por favor indica dos argumentos:

.....
.....
.....

3. La emisora que soñamos

¿Cómo es la emisora que tu equipo de radialistas y tu comunidad sueña? Señala a continuación una serie de situaciones que quisieras corregir.

.....
.....

Señala también los elementos que quieras adquirir.

.....
.....
.....

A partir de este recorrido podemos recoger nuestra experiencia para analizar lo que necesitamos hacia el futuro. Con esto, asumimos nuestro presente y, desde allí, podemos mirar hacia adelante.

Segunda estación: comprendiendo la sostenibilidad integralmente [la sostenibilidad no es un equilibrista en la cuerda floja]

Ahora bien, miremos a la sostenibilidad de dos maneras.

Primero, como algo que surge de la vida cotidiana de las emisoras y de las redes, es parte de su vida y, por lo tanto, no es un tema que se trae de fuera, o que se impone. Diríamos que es una necesidad que se ha detectado con las respuestas de la *Primera estación*, donde podemos medir la distancia que hay entre lo que las radios son ahora y lo que desean ser y tener en el futuro. Además, la consulta permite concluir si nuestra emisora ha sido sostenible o no, considerando su funcionamiento durante un período de tiempo.

Segundo: como un conjunto de elementos que hay que hacer coincidir, pero que parten de que el proyecto de la emisora tenga sentido, trascendencia y utilidad dentro de la comunidad en la cual se inserta, es decir su Proyecto Político Comunicativo (PPC).

Como puedes ver, el trabajo para alcanzar la sostenibilidad no es algo del azar, de la buena suerte o de un esfuerzo extremadamente altruista que exige el sacrificio de muchos. Es un trabajo que debe ser concebido como un proyecto social y político en el campo de la comunicación que puede manejarse de manera organizada, racional y exitosa. Por esto no es un equilibrista en la cuerda floja, sino todo lo contrario.

¿SOMOS SOSTENIBLES?

Si tu emisora funciona exitosamente durante un período de tiempo, presta un servicio a la comunidad, tiene reconocimiento de la población y cuenta con una audiencia, significa que es sostenible. Muchas experiencias, aunque hayan tenido momentos de crisis y haya costado mucho mantener la radio, se convierten en ejemplos inspiradores de sostenibilidad.

Ahora, lo que necesitamos saber es si, hasta el momento, hemos alcanzado ser la emisora que soñamos o hay cosas que debemos seguir buscando y trabajando para alcanzar ese sueño.

Por esa razón, vale la pena invertir un tiempo para reflexionar un poco sobre:

- ¿Qué papel cumple nuestra emisora en la comunidad y en la sociedad?
- ¿Quién la escucha?
- ¿Quién le cree?
- ¿A quién le sirve?
- ¿Para dónde vamos con ella?

Estas preguntas tienes que analizarlas dentro del marco del PPC.

Por eso, te sugerimos a continuación algunos elementos del PPC sobre los cuales puedes reflexionar.

- El PPC es la manera de vernos, de entendernos y de relacionarnos con el mundo a partir de nuestra actividad comunicativa. ¿Cómo lo hacemos en la radio?

- El objetivo del PPC representa la construcción de una sociedad democrática: reconociendo la diferencia, las subjetividades individuales y la participación ciudadana como estrategia de empoderamiento. ¿Qué sociedad estamos construyendo dentro y fuera de la radio?

- El PPC se fundamenta en los valores de la solidaridad, la libertad y la fraternidad; por lo tanto, plantea una acción política de largo alcance, la superación de la exclusión social y de la pobreza y la articulación con actores sociales y políticos en todos los espacios (local, regional, nacional, internacional). ¿En la radio somos consecuentes con estos valores?

- El PPC significa una nueva forma de relacionamiento con el mundo, que debe llevar a la construcción de una nueva sociedad fundada en una cultura con los valores señalados. ¿Cómo establecemos, desde la emisora, nuestras relaciones?

- El PPC debe contener enfoques y criterios claros sobre la organización de la economía, el trabajo, la educación, la salud, el medio ambiente y las relaciones entre los seres humanos ¿Cómo organizamos las temáticas dentro de la radio?

- El PPC define estrategias de comunicación que llevan a las radios a contar la realidad desde narrativas y simbologías de las diversas culturas e identidades para alcanzar las prácticas señaladas. ¿Conocemos las formas de expresión de los pueblos a los que se dirige la radio?

- El PPC determina los criterios con los cuales hay que organizarse en el trabajo cotidiano de las radios, para hacer coherencia entre la organización interna, los criterios de actuación, las políticas institucionales y el discurso del medio ¿La radio sabe hacia dónde va y cómo lo logrará cotidianamente?

- El PPC es un proceso de largo plazo porque busca construir nuevas relaciones entre las personas como fundamento para alcanzar una nueva sociedad. ¿Revisamos, reconstruimos y seguimos nuestro PPC constantemente?

LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LAS RADIOS POPULARES Y COMUNITARIAS

Ten presente que la sostenibilidad financiera de las emisoras/redes se fundamenta en la concepción integral y en la base de un PPC.

Las radios populares y comunitarias constituyen empresas sociales prestadoras de servicios con un sentido de trabajo completamente diferente al de los medios de comunicación comerciales. Sin embargo, se puede distinguir un elemento común entre ellos: tanto los medios comerciales como los populares y comunitarios están insertos, actúan, inciden y se sostienen dentro de una sociedad capitalista, orientada al consumo y que impone los parámetros de sostenibilidad.

Lo anterior no significa que las radios deban colocarse en alguno de los dos extremos. Uno representado por una posición purista que considera que los medios comunitarios están por fuera de los circuitos del mercado y deben mantenerse con limosnas y el sacrificio de quienes trabajan en ellos o al amparo de entidades de beneficencia (como la iglesia, por ejemplo). El otro extremo representado en una posición que considera que las emisoras populares y comunitarias deben copiar los modelos de financiación de las estaciones comerciales vendiendo servicios sin principios, criterios, orientación o postura ética.

La posición correcta está entre ambas. Para este fin, es necesario que tengamos claro nuestro PPC, el cual incluye una posición ética y política sobre la actuación económica de la radio. Por otro lado, necesitamos desarrollar un plan de financiamiento dentro del cual cabe una estrategia de venta de servicios o comercialización.

¿PLAN DE FINANCIAMIENTO?

El plan de financiamiento está relacionado con una mirada amplia del contexto. Es un plan que nos ayuda a analizar el rol que cumple la emisora dentro de éste. Por lo tanto, define en el corto, mediano y largo plazo cómo se va a relacionar la radio con el contexto en dos niveles: el PPC y la búsqueda de recursos.

Para este fin, toca preguntarnos:

- ¿Qué le estamos ofreciendo a las audiencias, organizaciones, instituciones y empresas de nuestra región?
- ¿A quién le interesa apoyar nuestra emisora financieramente para que siga funcionando?
- ¿Qué recursos económicos existen en nuestra localidad/región que pudiéramos atraer para fortalecer nuestro proyecto de radio?

Lo que estamos ofreciendo a nuestra comunidad/sociedad es un PPC. Es decir, un proyecto que construye cada día mejores condiciones de vida para esa comunidad, a través de su actividad comunicativa. Un proyecto que es de la gente y para el que, precisamente, dicha gente es su principal objetivo. De

esa manera, la radio le abre sus micrófonos para que se exprese, cuente sus historias y dé a conocer su opinión. Por otro lado, la complace con programas de interés, con información suficiente, útil y oportuna; pero al mismo tiempo le ofrece una propuesta radiofónica y comunicativa.

También, la emisora sirve para establecer lazos entre unos y otros sectores de la sociedad, de manera que todos se conozcan, se escuchen, dialoguen, debatan y busquen soluciones de manera conjunta. Por otro lado, la radio hace seguimiento y control social a las entidades que ejecutan los programas de desarrollo en la localidad. A la vez, informa sobre ellos, para que haya un conocimiento colectivo de los procesos sociales, económicos y políticos que afectan a todos.

Todas estas razones hacen que a la comunidad, a las instituciones y a las empresas les convenga que nuestra emisora funcione adecuadamente y en mejores condiciones. Por esta razón, necesitamos que ellos aporten con recursos a la radio.

Estos recursos pueden llegar de varias maneras:

- Cuñas publicitarias de las empresas y negocios que funcionen en la localidad.
- Mensajes personales y servicios que presta la emisora a sus oyentes.
- Campañas sociales de educación y divulgación para apoyar acciones gubernamentales.
- Servicios de comunicación por la radio -u otros medios de manera complementaria- que presten las emisoras (campañas de medios, eventos, conciertos, producción musical, etc.).
- Cooperación internacional a través de proyectos que se preparan y se gestionan.
- Eventos de financiación propia como radiotones, rifas, bazares, competencias y demás.

Tenemos que abrir bien los ojos, en cada localidad hay un tipo y cantidad posible de fuentes de financiación. Sin embargo, antes de pensar y actuar en búsqueda de recursos, hay que plantearse un plan de financiamiento que permita abordar este tema de manera organizada para el corto, mediano y largo plazo. La clave es establecer una relación entre:

- Proyecto Político Comunicativo,
- análisis del contexto y
- plan de financiamiento.

El plan de financiamiento es una parte de una estrategia económica que depende de la pertinencia del PPC de la emisora y del análisis que haga la radio sobre su realidad. También, debe incluir varias estrategias de consecución de recursos, entre ellas, una estrategia de mercadeo radial comunitaria.

¿ESTRATEGIA DE MERCADEO?

La estrategia de ventas de servicios es la aplicación de tecnologías de comercialización que facilitan el trabajo para conseguir recursos. Es un instrumento de apoyo, no un eje de actuación y esto hay que tenerlo establecido claramente.

Cuando la radio presta servicios a una comunidad le está dando respuesta a sus necesidades. De ahí que esos servicios puedan considerarse como algo que puede comercializarse, es decir ofrecerse y venderse.

Las radios populares y comunitarias están dentro de una sociedad de consumo y necesitan financiar su labor para vivir; por lo que deben vender servicios. Nuestras emisoras no promueven el consumo de bienes y servicios como fin de nuestra actividad, sino que constituyen medios de expresión ciudadana y comunitaria. Es decir: nuestra prioridad es satisfacer el derecho a la comunicación, la libre expresión de la sociedad, la creación de agendas útiles a las audiencias y fortalecer las culturas locales. Entonces, las estrategias de ventas de servicios quedan sujetas y condicionadas a estos principios. Por ello, se requiere desarrollar conceptos y criterios éticos, coherentes con nuestra naturaleza.

Como puedes ver, las radios populares y comunitarias somos empresas, pero empresas sociales que buscamos recursos a través de la venta de servicios y de las estrategias de mercadeo. Estas fuentes de financiación permiten la estabilidad económica del proyecto radiofónico y su proyección financiera para poder cumplir con nuestros objetivos.

Para aclararnos, mejor si respondemos:

- ¿Qué vende una emisora popular y comunitaria?
- ¿Para qué sirve lo que vende?
- ¿A quién le sirve?
- ¿Cuál es la mejor manera de hacerlo?

Por lo tanto:

- La sostenibilidad en nuestra radio/red es la conjunción de varias condiciones que una emisora/red puede alcanzar mediante un proceso de toma de conciencia de lo que es, lo que hace y para dónde va. Todo esto lo establece en una planificación, que le sirve para adelantarse al futuro.

- Para la sostenibilidad de nuestro medio sonoro, una condición fundamental es tener claro el PPC.

- Los aspectos financieros constituyen otra de las condiciones para la sostenibilidad. Para abordarlos, se requiere hacer un análisis de contexto que permita observar las relaciones de la emisora/red con el entorno y las posibles fuentes de financiación en la localidad/región.

- Las emisoras/redes pueden verse también como empresas de servicios que cumplen una función social orientada a garantizar un derecho.

Por lo tanto, partiendo de su naturaleza que les impone principios y criterios, pueden y deben buscar la venta de sus servicios. Para ello, utilizan estrategias apropiadas de mercadeo.

Tercera estación: la organización es la base del éxito [afuera es como es adentro]

Nuestra emisora funciona todo el día y llega a lugares que ni siquiera imaginamos. Llega con sonidos, voces, música, publicidad, información, consejos, novelas, servicios y mucho más. A través de estos mensajes expresamos y proyectamos lo que somos y lo que queremos. Eso significa que refleja cómo estamos organizados, los valores que tenemos y las metas que perseguimos. Por ello, el primer valor de nuestra emisora somos nosotros, quienes hacemos parte de ella, como comunicadores radiofónicos.

SOMOS RADIALISTAS ORGANIZADOS EN UN PROYECTO COLECTIVO

¿Quiénes somos? ¿De dónde venimos? ¿Por qué estamos en esta emisora? ¿Qué hacemos aquí? ¿Cómo se cruza mi proyecto de vida personal con la emisora donde trabajo y actúo? ¿Me siento parte de un equipo? ¿De cuál equipo? ¿De qué manera es que trabajamos juntos?

¿Te acuerdas de la *Primera estación*? En ella, recordamos de qué manera llegaste a ser parte de la emisora/red donde trabajas cada día. Ahora, analiza la organización radial a la cual perteneces y descubre de qué manera el sentido de tu vida hace parte de un sentido colectivo para sacar adelante este proyecto exitosamente.

Ten presente que nuestra radio es una organización y como tal deben estar establecidos claramente los siguientes aspectos:

- Las **funciones** que debe realizar cada persona de la emisora para desarrollar la actividad radiofónica: director/a de la emisora/red, locutores/as, productores/as (realizador/a), reporteros/as, corresponsales, administrador/a, etc.

- Las **tareas** que debe hacer cada persona según su función. Por ejemplo, el productor de un programa debe diseñar las series con su equipo, acopiar todos los elementos necesarios: pregrabados, música, efectos, documentos, entrevistas en cabina, etc., acordar con los locutores la manera y estilo de la serie, con los demás miembros las tareas específicas que tiene cada uno.

- Las **relaciones** que deben tener los miembros de la radio según su función. Por ejemplo, los productores del noticiero trabajan en equipo con los reporteros

y los corresponsales y su trabajo debe alcanzar un sólo producto de alta calidad; por lo tanto, esas relaciones deben ser estrechas y armónicas.

- Los procedimientos son necesarios para que los recursos que cada persona necesita fluyan oportunamente. Por ejemplo, el productor (realizador) que necesita casetes, discos compactos y cierto tipo de micrófonos debe hacer un pedido especial para que el encargado de compras adquiera esos elementos en las mejores condiciones, de acuerdo con las especificaciones y al menor precio. Además, si tiene invitados en cabina, debe seguir las normas de la institución para hacer las invitaciones formales con cierto tiempo y dejando claros los objetivos. Luego, para sacar su programa al aire, debe seguir los cronogramas establecidos por la emisora para entregar su material y éste debe tener unas especificaciones técnicas acordadas en un manual. Si su programa dura 25 minutos, no debe excederse y tampoco quedarse por debajo del tiempo.

- El estilo de trabajo se refiere a la manera en la que los integrantes del equipo se organizan para cumplir mejor sus tareas. Hay múltiples formas de hacerlo, desde las estructuras muy autoritarias, que se usan mucho en las empresas comerciales, dentro de las cuales cada uno cumple estrictamente su función, está determinado y obedece a alguien que es su superior; hasta estructuras mucho más democráticas en las cuales trabajamos en equipos donde compartimos las responsabilidades y el trabajo. Por ejemplo, hay emisoras donde cada miembro realizador tiene a su cargo una serie, la cual trabaja con un equipo de compañeros, quienes a su vez son responsables por sendas series. Así, todos cumplen funciones diferentes dentro de programas distintos, para apoyarse mutuamente e involucrarse en la totalidad de una programación. Este tipo de estructuras organizativas son más acordes con el espíritu de las emisoras/redes populares y comunitarias. Cada una, según sus condiciones establece la estructura que más le conviene. Lo importante es que ésta esté clara para todos, cumpliendo los requisitos anteriores.

- La inducción o socialización es la información que otorgamos a la persona que llega por primera vez a trabajar a la emisora/red. De esa forma, sabe dónde está, qué se hace y cómo funcionan las cosas en la radio. Este es un proceso de socialización que comienza por el PPC de la emisora/red y pasa por todos los aspectos del estilo de trabajo, las funciones (propia y de los demás), las tareas y las maneras de proceder en cada caso. La inducción no es algo que suceda una sola vez dentro de una empresa, es algo por lo que todos debemos pasar cíclicamente, porque las empresas cambian todo el tiempo y es necesario evolucionar

también las formas de actuación internas, para acoplarlas a nuevas necesidades y condiciones.

Por ello, es necesario que todas las personas de tu emisora/red se reúnan algunos días, aunque sea una vez al año, para re-inducirse en su organización. Esto implica que se piense de nuevo, se verifique si las cosas van bien y se tenga claro lo que hay que ajustar, cambiar o introducir, para que el PPC se fortalezca y se logre cada día mayor sostenibilidad.

- La ética y los principios orientan a la emisora/red y conforman la parte íntima del PPC. Dentro de la organización radiofónica, éstos se reflejan en todo su actuar, especialmente en los criterios con los cuales se toman las decisiones y en el tipo de relaciones humanas que se desarrollan entre compañeros y con la comunidad a la cual servimos. En muchas partes, se establecen códigos de ética y reglamentos; sin embargo, más que su formulación oficial, lo que importa es que estén presentes y arraigados en los comportamientos de las personas.

Después de mirarnos hacia adentro como organización, nos planteamos las siguientes preguntas:

- ¿Todos/as tenemos claro hacia dónde vamos?
- ¿Trabajamos en equipo?
- ¿Conocemos el contexto en el cuál nos movemos?
- ¿Hacemos un uso racional y óptimo de nuestros recursos?
 - ¿Sabemos dónde ir para buscar apoyo?
 - ¿Todos/as compartimos los mismos valores y criterios para actuar?
 - ¿La gente de afuera nos identifica por nuestros comportamientos y nuestras acciones?
 - ¿Practicamos hacia adentro lo que promovemos hacia fuera?

ENTRE LA LEGALIDAD Y LA ILEGALIDAD

Nuestra actividad radiofónica es una actividad de servicio y, por lo tanto, se vuelve hacia nuestra comunidad, hacia la sociedad. Si no tenemos reconocimiento de nuestras audiencias, es muy difícil que realmente estemos haciendo nuestro trabajo. Sin embargo, también debemos mirar hacia la institucionalidad que nos otorga nuestro país, para plantearnos temas trascendentales como son las condiciones de existencia legal de nuestra emisora.

En cada país, existe un régimen de reconocimiento y legalización de las emisoras populares y comunitarias diferente. En tu caso:

- ¿Cuál es el marco legal que rige el trabajo radiofónico de tu país?
- ¿Cómo hemos llegado (o no hemos llegado) a este tipo de legalidad?

- ¿Nosotros como movimiento radiofónico independiente hemos tenido algo que ver con esto?
- ¿Nos hemos movilizadado para cambiar o exigir leyes más apropiadas?

Definitivamente, el reconocimiento legal como radios populares y comunitarias tiene que ver con la sostenibilidad. Por esa razón, es un aspecto que debemos tener en cuenta.

LO ESTÉTICO: OTRO FACTOR DE LA SOSTENIBILIDAD

Imagina tus productos sonoros pertinentes y útiles pero carentes de un atractivo para el oído. Estarías olvidando una parte de nuestros oyentes: su sensibilidad. Y otra parte de la comunicación radiofónica: su creación estética como un factor de sostenibilidad.

La radio/red debe dar oportunidades y condiciones para que sus realizadores puedan tener la posibilidad de hacer cosas bellas. Para ese fin, se requiere cumplir ciertas exigencias materiales, aunque estamos seguros que es, ante todo, una actitud colectiva, una manera de ver el mundo y de responder ante las demandas y la propuesta de la organización.

El reto que te planteamos es la posibilidad de que puedas construir mensajes considerando lo estético. Te preguntarás: ¿cómo hacerlos para sintonizar con tus audiencias?

Toma en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Hemos analizado la forma en que tejemos nuestra programación y nuestros programas?
- ¿Hemos tenido en cuenta lo que a nuestras audiencias les gusta?
- ¿Hemos aprovechado los recursos y potencialidades sonoras que existen en nuestra localidad para enriquecer nuestro trabajo?
- ¿Hemos invitado a nuestros talentos a que se expresen a través de la emisora?
- ¿Los hemos motivado para que se vinculen a la programación regular en varias formas posibles?
- ¿Por nuestra emisora han pasado los historiadores locales para contarnos relatos de nuestra identidad?
- ¿Han pasado los poetas que le cantan a nuestros territorios y a sus gentes?
- ¿Los compositores musicales, los intérpretes y teatreros estuvieron en cabina?
- ¿Alguna vez hemos invitado a gentes de otras regiones o de otros países a que nos acompañen y narren sus experiencias y expresen tus talentos?

Como podrás ver, nuestra radio se convierte en un espacio de relacionamiento y de expresión que



representa el mejor vínculo con nuestra sociedad y nuestra audiencia. De esta forma, ponemos en marcha nuestro PPC.

Hasta aquí, vimos detenidamente la organización de nuestra emisora mirada primero hacia adentro y luego hacia afuera. Hemos constatado que es necesario dar una organización adecuada a los fines de nuestra radio como empresa social. Recuerda, la organización de una emisora/red es la que sostiene su posibilidad de éxito y la que marca su estilo y por lo tanto es otra de las condiciones básicas de la sostenibilidad.

Ahora, vamos camino hacia la *Cuarta estación* donde abordaremos la importancia de conocer a las audiencias y el mantenimiento permanente de la relación con ellas.

Cuarta estación: las audiencias [nuestra razón de ser, nuestro sueño, nuestro futuro]

Y llegamos a la penúltima estación de la sostenibilidad, ligada a la capacidad organizativa que acabamos de revisar: las audiencias. Existe un dicho que se convierte en un prerrequisito para el éxito de las emisoras: «conoce a las audiencias como a ti mismo». Conociendo a mis audiencias alimento la experimentación estética y desarrollo una política interna en ese sentido.

CONOCER

¿Sabemos quiénes son nuestros oyentes, nuestras audiencias? ¿Sabemos cuáles son sus necesidades y expectativas con respecto a nuestra emisora? ¿Conocemos sus gustos, sus preferencias, sus sueños e ilusiones? ¿Sabemos cómo se diferencian los unos de los otros? ¿Sabemos llegar a cada uno con el mensaje apropiado?

Con estas preguntas, podrás conocer a tus audiencias, ver el vínculo que crea tu emisora con sus oyentes, verificar si existe participación de las audiencias, saber si elaboras productos de calidad y, finalmente, estar seguro de la capacidad de tu emisora como organización.

Una emisora/red tiene muchas posibilidades de conocer a sus audiencias, de mantener un contacto permanente con ellas y de «tomarles la temperatura» regularmente.

Algunas de esas posibilidades son:

- Las llamadas telefónicas que recibe la emisora. Éstas pueden sistematizarse, podemos llevar un libro de registro donde anotamos

el día, la hora, el programa, algunos datos de quien llama (sexo, edad, etc.) y el motivo de la llamada.

- Las cartas que lleguen a la radio. Al igual que las llamadas, podemos registrarlas. En estos dos casos, una sola llamada o una única carta no dicen mucho sobre nuestras audiencias, pero si acumulamos esta información a lo largo de un semestre o de un año, llega a ser un dato muy significativo.

- **Sondeos telefónicos** a las audiencias. Éste es un instrumento a través del cual la emisora crea una base de datos telefónica de su comunidad identificando una muestra, es decir, una base representativa de la población de su localidad. Luego, dentro de ciertos horarios o programas sobre los que deseamos saber su aceptación, se llama a la gente de esa base de datos para saber si están o no escuchando el programa y qué opinión tienen sobre él. Esta información se registra y se acumula dentro de un período de tiempo, para que se convierta en un argumento de análisis.

- **Estudios de recepción y de audiencias.** Son procedimientos más complejos y más costosos, generalmente los hacen los medios comerciales porque a ellos les sirve como base para sus planes de mercadeo y el establecimiento de las tarifas de publicidad. Hay compañías transnacionales certificadas que hacen regularmente esos estudios, algunas de ellas por solicitud de los gobiernos o por un conjunto o red de medios comerciales. Las radios/redes populares y comunitarias también pueden tener este tipo de estudios.

Sin embargo, en nuestro caso, estos estudios nos llevan a cosas mucho más importantes, como es conocer en profundidad a nuestras audiencias y darnos mapas de recepción y preferencia que luego podemos enriquecer con otros métodos. Como son estudios costosos y exigen conocimientos técnicos, es recomendable hacerlos en alianza con varios medios de nuestra localidad y acudir también a la academia (universidades, colegios y escuelas) de nuestra región. Estas alianzas generan un intercambio donde nosotros nos beneficiamos con la información y las otras instituciones capacitan a sus estudiantes.

- **Actividades especiales** convocadas por las emisoras/redes. Existen eventos que se convierten en recursos para adquirir información sobre las audiencias a través de hojas de registro. Por ejemplo, concursos, radiotones, fiestas comunitarias, ya sea en pro de la emisora o de alguna causa social. Allí es donde se ve la capacidad de convocatoria de una emisora y la movilización social que puede generar. Esto hay que saber recuperarlo como elemento sistematizado de legitimidad y sostenibilidad.

- **Planes de seguimiento.** Una emisora/red organizada debe tener una estrategia de seguimiento con varios fines. Por ejemplo, cuando lanza un nuevo programa, cuando quiere revisar otro o cuando en alguno ha caído su audiencia, etc. Esto requiere que, dentro de la planificación anual, se defina sobre qué se hará el seguimiento y cómo. En el caso de los noticieros, es importante observarlos constantemente porque son programas sensibles dentro de una comunidad. Éste es un tipo de programa que debería tener un seguimiento permanente, porque es, a nivel local, fuente de legitimidad e indicador de servicio.

Como podrás ver, cuanto más organizada está nuestra radio, mayores son las probabilidades de conocer a la audiencia y, por supuesto, llevar adelante un proyecto social comunicativo sostenible.

LA PRESENCIA DE LA COMUNIDAD Y LAS ORGANIZACIONES SOCIALES EN LA EMISORA/RED

Las emisoras/redes populares y comunitarias son, por naturaleza y definición, medios de la sociedad para cumplir con el derecho a la comunicación. Por lo tanto, deben estar muy cerca de las organizaciones sociales, ser parte de ellas y constituirse en interlocutores que cuestionen los temas y problemas locales permanentemente. Deben ser vistas como propias por las comunidades y deben estar en sus manos. Éste es un principio que establece el PPC y que se materializa en varios aspectos:

- ¿Las personas de nuestra comunidad conocen y saben dónde funciona la emisora?
- ¿Mucha gente viene y/o llama o escribe con frecuencia para solicitar servicios, dar opiniones y participar en programas?
- ¿La gente participa en la emisora?
- ¿Hay muchos colectivos de producción de radio de grupos de la comunidad que hacen programas que pasamos por nuestra emisora?
- ¿Cómo está presente la gente en mi propuesta?
- ¿Las comunidades influyen en lo que hace la emisora, en su programación y en sus proyectos especiales?

CALIDAD Y CREATIVIDAD

¿Cómo es la calidad de nuestros programas? ¿Cómo es la variedad y propiedad de nuestra programación? ¿Reflejamos en cada programa nuestra filosofía? ¿Somos creativos?

La calidad de la programación, la consecuencia de ésta con nuestra filosofía y la capacidad creativa que provienen del conocimiento de las audiencias y

de su vinculación con el trabajo radial constituyen factores de sostenibilidad.

En radio, desarrollamos habilidades, actitudes y conocimientos que hacen que nuestro proyecto sea sostenible. Tú sabes bien los retos cotidianos con los que lidiamos y, por eso, insistimos en que unas siempre estos tres elementos:

- Conocimiento y participación de las audiencias.
- Condiciones institucionales para crear y experimentar cosas nuevas.
- Exigencia por una calidad impecable en todos los productos.

Estos elementos deben enfocarse hacia los programas, las series de programas y, fundamentalmente, a la programación. Es decir, a nuestra parrilla semanal y diaria que representa el tejido comunicativo donde materializamos todo lo que hacemos por radio.

Recuerda, su articulación nos dará una coherencia entre lo que somos y lo que hacemos y nos permitirá establecernos en el tiempo y fortalecernos para seguir creciendo.

Hasta acá vimos cuatro aspectos de la sostenibilidad. En la *Quinta estación* comprenderás que la sostenibilidad del proyecto radiofónico está basada no sólo en lo interno, sino también en lo externo, en la confianza de trabajar unidos, pertenecer a una organización mayor llamada red y generar alianzas estratégicas.

Quinta estación: redes y alianzas [factores de unión centrales en la sostenibilidad dentro de un mundo globalizado]

Como comunicador/a radiofónico/a sabes que eres parte de un tejido social comunicativo, eso significa que no estamos solos. Si bien nuestra labor se centra en el trabajo radial, somos parte de algo mayor.

Por eso, es importante que te hagas las siguientes preguntas:

- ¿Me siento solo como proyecto radiofónico?
- ¿Siento que tengo aliados?
- ¿A qué redes y organizaciones pertenecemos?
- ¿Qué ofrecemos y qué damos para fortalecernos socialmente?

La sostenibilidad, en un mundo globalizado, pasa por la unión estrecha entre quienes compartimos los mismos ideales y objetivos y realizamos actividades semejantes. Las radios populares y comunitarias en América Latina constituyen interlocutores válidos que hacen sentir su voz e inciden en los modelos de

sociedad que desean construir. Ellas se articulan en redes como ALER y AMARC que representan los referentes para el continente.

Estas redes radiofónicas aúnan esfuerzos aglutinando experiencias radiofónicas que afianzan la sostenibilidad, no sólo de ellas, sino también de sus emisoras afiliadas. Son redes que impulsan una otra comunicación posible en toda Latinoamérica, esa comunicación que no es comercial ni industrial, sino la que representa y refleja los intereses sociales, dentro de los marcos de justicia social. La que plantea otro tipo de relaciones y construye otros imaginarios de un mundo donde se respeten los Derechos Humanos y se alcancen los valores de solidaridad, honestidad, reconocimiento y valoración por el otro.

Esta otra comunicación se hace a partir de las inmensas potencialidades y recursos culturales con que cuenta el continente, con la fuerza, la alegría, el sentido de identidad y de pertenencia que tenemos.

En este sentido, las redes se posicionan como ese interlocutor que es fuente de sostenibilidad y, a la vez, requiere de la sostenibilidad de sus socias para existir. Entonces, conformar la red debe plantearse como un trabajo mancomunado, cuyos resultados se ven en doble vía evitando cualquier dependencia.

Las preguntas que nos hacemos en esta última estación apuntan a estos aspectos y cierran este recorrido:

- ¿Para qué me ha servido estar en una red?
- ¿Qué tipo de apoyo he recibido?
- ¿Cómo se han beneficiado mi proyecto y mis oyentes?
- ¿En qué medida pertenecer a una red me ha fortalecido?

RECAPITULANDO

Llegamos al final de nuestro recorrido por las cinco estaciones.

Ahora, sería bueno que revisemos nuestra bitácora de este viaje y analicemos cuáles son los elementos centrales de la sostenibilidad integral que hemos planteado desde el inicio. Para ese fin, señala con una cruz el tema relacionado con la sostenibilidad integral y explícalo. Mucha suerte.

- PPC claro para todos los integrantes de equipo.
- Análisis de contexto socio político.
- Plan de financiación.
- Estrategia de ventas.
- Organización interna.
- Conocimiento de asuntos legales y alineación con ellos.
- Cultura corporativa de solidaridad y servicio.

..... Inducción de nuestra organización sobre el PPC regularmente.

..... Actitud ética, criterios de actuación claros.

..... Conocimiento objetivo de nuestras audiencias.

..... Participación de las audiencias en la emisora.

..... Programas creativos, atractivos y de alta calidad.

..... Programación adecuada a las necesidades y demandas.

..... Tener alianzas y ser parte activa de redes.

Bitácora de un vuelo sostenido [La Cometa. San Gil, Colombia]

La emisora comunitaria de San Gil *La Cometa* es el resultado, en el campo de la comunicación alternativa y ciudadana, del proceso cooperativo y solidario de la región sur del departamento de Santander. Nació en un contexto nacional promovido por el otorgamiento, por parte del Ministerio de Comunicaciones, de más de 550 licencias de concesión durante 1997 y 1998. En ese momento, se le dio a las comunidades organizadas como entes de carácter civil la posibilidad de acceder al espectro electromagnético de radiodifusión sonora comunitaria.

La Cometa es una radio comunitaria que vuela por los cielos de San Gil desde diciembre de 1997. Desde entonces ha querido ser un espacio de convergencia e interlocución para todas las voces que en distintos momentos de la historia se han sumado a su propuesta. Para el municipio se ha convertido en la grata compañía diaria y en un interlocutor permanente para hablar de los temas que interesan a la comunidad.

Este relato no pretende ser otra cosa que la sumatoria de recuerdos, anécdotas e impresiones de algunas de las personas que han ayudado a jalarle la piola a *La Cometa* en sus primeros diez años de vida.

A vuelo firme [una empresa social desde el primer día]

El municipio de San Gil, capital de la provincia de Guanentá, está ubicado al sur del departamento de Santander y cuenta con una población de 45 mil

habitantes; el 70% de ellos en el sector urbano y el 30% en el sector rural. La *Perla del Fonce*, como es conocida, está ubicada a dos horas por carretera de Bucaramanga, capital del Departamento, y a seis de Bogotá, capital de la república. Esta región es epicentro de un movimiento social y cooperativo que en los últimos 40 años ha generado una cultura de solidaridad y asociatividad reconocida a nivel nacional y latinoamericano.

En este contexto, nació el proyecto comunicativo y alternativo *La Cometa*. Catorce organizaciones sociales establecidas en el municipio que representan a los sectores educativos, empresariales, cooperativos, eclesiales y sociales constituyeron en 1995 la *Asociación Radio Comunitaria Estereo de San Gil* en las instalaciones de la *Fundación Universitaria de San Gil* (Unisangil).

Beatriz Tolosa Suárez, integrante de dicha Fundación, relata cómo fue apareciendo la posibilidad de crear una emisora. «Antes de que se conformara la asociación para la radio de San Gil, desde el *Secretariado de Pastoral Social* (Sepas) y desde Unisangil en cabeza del padre Samuel González Parra, ya teníamos una experiencia previa en comunicación alternativa por los trabajos que desde la Iglesia se venían desarrollando. Inclusive llegamos a conformar y hacer parte de una red de comunicadores populares, que llamamos *En Contacto*, con los cuales nos reuníamos, hacíamos talleres (muchos de ellos animados por Iván Darío Chahín, comunicador social de Bucaramanga) y estábamos pendientes de lo que iba saliendo en materia de legislación. Ya la Constitución

de 1991 contemplaba la democratización de la comunicación y entonces en nuestra región teníamos muchos grupos de producción, algunos de los cuales salían al aire de manera clandestina, que contaban con una legitimidad entre la población. Entonces con la reglamentación del sistema de Radiodifusión Sonora Comunitaria en 1995 ya teníamos el marco legal para sacar al aire nuestras propuestas de comunicación y una de ellas era la radio para San Gil.»

Y el proyecto empezó a consolidarse. Por una parte, un grupo se encargaba de hacer un breve estudio de factibilidad económica para la propuesta y, por otro lado, un grupo liderado por Iván Darío Chahín, Beatriz Toloza, Miguel Fajardo y el sacerdote Samuel González Parra coordinaron la investigación que determinó las preferencias, los gustos y expectativas que tenía la población sangileña para la radio comunitaria. Así se construyó la parrilla de programación y empezaron a realizarse los talleres que permitieron la escogencia del grupo inicial que en diciembre de 1997 asumiría el compromiso de poner en marcha dicha programación. Miguel Fajardo recuerda: «Nos interesaba que este proyecto de comunicación aportara a la consolidación de los proyectos de desarrollo local. Básicamente había una idea y es que los procesos de cambio necesitan comunicación porque la comunicación pone de acuerdo a la gente, la comunicación genera opinión, establece nexos de solidaridad y entonces veíamos que en los medios masivos no teníamos cómo impulsar ese trabajo de desarrollo que desde las cooperativas y desde Sepas estábamos impulsando. Entonces nuestro primer sueño era que los campesinos, los sectores populares y excluidos tuvieran un espacio para expresar su voz. El segundo sueño surgía del convencimiento de que los medios de comunicación ayudan a transformar y a configurar la cultura de los pueblos, los medios son re-editores sociales al igual que lo son la escuela o la iglesia y construyen cultura social.»

En el segundo semestre de 1997, Unisangil preparaba la celebración de sus primeros cinco años de existencia. A las actividades lúdicas, culturales y académicas se le sumó el lanzamiento de la emisora.

Fernando Tibaduiza, gerente de *La Cometa*, recuerda: «Para ese entonces yo me desempeñaba como docente adscrito del programa de Administración de Empresas y fui designado como coordinador del comité que se encargó de planear la celebración del aniversario; el padre Samuel, rector de Unisangil, hablaba del lanzamiento de la emisora pero yo no entendía a qué se refería y ni siquiera había conocido un estudio de una radio en mi vida. En noviembre de 1997, por indicación del padre Samuel me fui al terminal a buscar los equipos para la radio y, claro, organicé una comitiva de cuatro personas y un

camión para recogerlos. Ahí fue mi primera anécdota con esto de la radio porque resulta que los dichos equipos se podían transportar en un taxi y una persona era más que suficiente. Ahí entendí que era algo novedoso para mi vida.»

En dos semanas se hizo la instalación de los equipos tanto a nivel urbano como rural con la torre, conductos y redes internas y el sábado 16 de diciembre a las cuatro de la tarde *La Cometa* conquistó los cielos de San Gil con la canción de música andina colombiana *Oropel* de *Los Hermanos Martínez*, porque «su letra es bella y además es una de mis canciones favoritas de música colombiana», dice Ivonne Janeth Pico, integrante del equipo de producción de la emisora.

El grupo inicial estaba conformado por gente muy joven y con mucha creatividad. Cuatro estudiantes de Unisangil: Ivonne Janeth Pico y Adriana Torres, estudiantes de Administración de Empresas, Edwin Sanmiguel y Tatiana Pinilla, estudiantes de Ingeniería en Mantenimiento Industrial y Hospitalario, junto con Carlos Hernán Barrera, productor de radio y televisión, bajo la tutela de Fernando Tibaduiza Araque, Administrador de Empresas, docente de las dos primeras y obviamente tres quinquenios más mayorcito que el resto del grupo que oscilaba por los veinte años de edad.

Para la gerencia de la emisora, el reto desde el primer instante fue darle al proyecto un enfoque empresarial sin perder el sentido social de la propuesta.

El aporte inicial hecho por los asociados fue de treinta y nueve millones de pesos (17 mil dólares) con los cuales se adecuaron las instalaciones y se compraron los equipos. Con Adriana y el apoyo de un contador público empezó el proceso empresarial, mientras el resto del equipo se dio a la tarea de desarrollar la programación que Beatriz e Iván Darío habían diseñado a partir del estudio realizado.

Luego de esta investigación sencilla pero contundente, alimentada también de las experiencias de América Latina, de lo que José Ignacio López trabajaba en su propuesta del *Manual para radialistas apasionados* y de esas miradas que habían salido en comunicación alternativa desde la década del '70 en adelante, comenzó a andar la programación.

Beatriz recuerda: «Mi primera intervención en *La Cometa* fue en el programa *El Carretel* que se producía entre todo el equipo. Rápidamente trabajamos en otro que era más de mi interés porque su temática era género y educación que se llamó *La Rosa de los Vientos*.»

Y poco a poco, *La Cometa* empezó a perfilarse como una propuesta comunicativa con mirada empresarial. Rápidamente abrió sus puertas para que otras voces ayudaran a jalar su pita y a conquistar el espectro radial. «Yo llegué a *La Cometa*

porque estudiaba Contaduría Pública en Unisangil y una electiva era radio. Entonces con Wilson Vega, quien para ese tiempo era el coordinador de la programación, empezamos a hacer pregrabados. Tenía miedo porque yo pensaba que mi voz no servía pero ensayando nos afianzábamos cada vez más. Empezamos con un programa dirigido al sector campesino que se llamó *Huellas de mi tierra* en la madrugada de los sábados. Así entendí que no importaban los tonos de la voz sino la temática que se estuviera tratando», relata Marleny Sanabria Cruz, integrante del equipo de producción.

En los años 2000 y 2001, Fernando Tibaduiza, gerente de la emisora, participó en algunas jornadas de capacitación convocadas por la *Deutsche Welle* de Alemania sobre gestión de la radio comunitaria desde la propuesta de gestión integral elaborada por AMARC. Esta capacitación sirvió para afianzar aún más la definición colectiva de que *La Cometa* es un proyecto empresarial, solidario, que debe crecer y perdurar en el tiempo.

Utopía, red, autonomía, creatividad, estrategia, evaluación [algunas causas de la sostenibilidad]

Pero, ¿qué hizo sostenible a este proyecto?

Para Miguel Fajardo, «una primera razón está en la utopía. *La Cometa* se propuso como una mediación social, no simplemente como un estar al aire sino como una estrategia que permita trabajar desde lo comunicativo otros aspectos del desarrollo. Esto ha sido claro tanto para los fundadores como para los colectivos y grupos que han ayudado a producir su programación de acuerdo a sus gustos, claro. Algunos enfocan en la construcción de una sociedad más participativa, otros en la perspectiva de los proyectos económicos solidarios, otros en los derechos de las mujeres, otros en la juventud. De esta manera, las utopías hacen que el proyecto sea sostenible en contenidos, en espíritu.

La segunda razón han sido las relaciones de confianza que *La Cometa* ha logrado construir. Hay una clara red de vinculación social entre las personas que voluntariamente o a cambio de algún recurso económico apoyan el proyecto. El tercer elemento que la ha hecho sostenible ha sido el respaldo institucional que tiene el proyecto de las organizaciones fundadoras, el hecho que tenga el respaldo de la Diócesis, de Unisangil, de la Pastoral Social, de algunas cooperativas hace que el proyecto sea respetado y respetable. Al mismo tiempo, la propuesta desde sus inicios ha buscado su autonomía, tanto organizacional como económica, y eso en parte ha sido gracias a la buena gestión de la gerencia que la ha llevado a tener capacidad operativa.

Finalmente, el liderazgo que ha tenido el proyecto en la región para acompañar a las demás radios de la zona, para animar la conformación de una red regional. Esto hace que las personas no se sientan aisladas sino como parte de un movimiento regional, nacional e inclusive internacional que tiene una mirada y una apuesta colectiva hacia la democratización de la comunicación y el desarrollo.»

Los sueños colectivos de las catorce organizaciones que constituyeron *La Cometa* van orientados hacia la promoción de espacios comunicativos que resalten las acciones comunitarias, que promuevan la dignidad de las personas por sus valores espirituales, éticos y culturales y que impulsen la participación ciudadana de todos los sectores sociales en la construcción de una sociedad más justa y fraterna.

Para Beatriz Toloza Suárez, «si uno mira el contexto del surgimiento de la emisora hay una relación muy afectiva que permitió que nadie estuviera pensando en poderes o viéndola como fuente de empleo. El punto inicial era la ilusión de poder hacer una radio. En mi caso, yo estaba muy emocionada porque sentíamos que con *La Cometa* íbamos a consolidar una propuesta que era legítima pero que le faltaba ser legal. Ahí sí podemos decir que el que nace bien, crece bien, porque a este proyecto todos lo queríamos, todos lo esperábamos, mientras que el nacimiento de otras radios fue un poco más traumático, no contaban con tanto fundamento y con tantas manos y corazones para ayudarla a gestar. *La Cometa* desde el comienzo fue atrevida y quiso romper esquemas. La música y el nombre que se le buscó tenían mucho de creatividad, de juego. No se pensó en un equipo con formación radial para iniciar y creo que eso hizo también que la gente viera que la propuesta era novedosa. Yo me atrevería a decir que San Gil no es la misma desde que nació la emisora.»

Y así es impulsado el vuelo de esta radio por el cielo de San Gil. Por infinidad de talentos, porque a esta propuesta llegan las voces que quieren, y de la misma forma se van cuando quieren.

A partir de 2005, con el acompañamiento de ALER y las orientaciones sobre la importancia de que cada radio elabore su propio proyecto político comunicacional y cultural, su PPC, *La Cometa* entró en un momento de auto-evaluación integral, propicio además para la celebración de sus primeros diez años de vida.

Aquí ha sido fundamental la orientación que ha recibido de las dos redes (ALER y AMARC) para seguir consolidando el sentido de la gestión y la sustentabilidad integral desde lo social, organizativo y económico. Entendiendo la radio como un proyecto común, pertinente, coherente y exitoso en el tiempo.

Para ello, se parte de un plan general que sintoniza a los niveles estratégico -directivos-, gerencial

o de coordinación y operativo -voluntarios, empleados, anunciantes, oyentes y representantes de las organizaciones sociales- de la organización. Se considera a las relaciones de confianza entre todos los miembros como elementos fundamentales para la construcción del tejido y el sentido de pertenencia. Es importante también contar con una capacidad operativa que garantice una gestión democrática, de interés común, con una estructura organizacional flexible, activa e integral.

Es fundamental que la radio tenga clara su visión, su carta de navegación. Dentro de su misión es necesario identificar las líneas de desarrollo estratégico que deben estar articuladas con los ejes temáticos que se traducen posteriormente en el lenguaje radiofónico y en el contenido de la programación diaria. Desde *La Cometa* algunas de las líneas de desarrollo estratégico que se han identificado para trascender en su quehacer diario son:

- Democracia y ciudadanía: gobernabilidad, formación ciudadana, participación, justicia comunitaria.
- Derechos Humanos: equidad y género, seguridad social, violencia, identidad cultural/multiculturalidad.
- Niñez, juventud y familia: valores, convivencia, liderazgo juvenil e infantil.
- Desarrollo humano sustentable: desarrollo local, economía solidaria/cooperativismo, responsabilidad social empresarial, ecología y medio ambiente.
- Evangelización y doctrina social.
- Turismo.

El tener estas apuestas un poco más claras ha llevado a *La Cometa* a ser un interlocutor válido en varias mesas temáticas del municipio, como la Mesa de Turismo, la de economía solidaria, la *Red de Apoyo Social*, la *Red de Justicia Comunitaria*, la de medio ambiente, que son espacios de reflexión, análisis, discusión y se han convertido en la plataforma para la formulación de proyectos y estrategias de comunicación para abordar desde la radio dichas temáticas.

La *Emisora Comunitaria La Cometa* conquista con su vuelo a la población sangileña, pues se trata de una radio de 150 vatios de potencia de acuerdo a lo permitido por el Ministerio de Comunicaciones de Colombia, pero está articulada a RESANDER, el proceso de red regional que nació en 2001 y que es una red cooperativa que agrupa a 27 radios comunitarias de todo el sur de Santander. La gerencia de la red es coordinada por *La Cometa*. Por esto, la emisora ha participado en la gestión y establecimiento de procesos regionales y nacionales en la búsqueda de la consolidación del movimiento de la radio comunitaria en Colombia.

A nivel nacional *La Cometa* hace parte de SIPAZ, el *Sistema de Comunicación para la Paz*, espacio desde donde se viene acompañando, desde hace tres años, el fortalecimiento de las 22 redes regionales de radios que existen en todo el territorio colombiano. A través de RESANDER hace parte de la *Corporación Manguaré*, una empresa que busca apoyar a las radios mediante tres servicios: editora y productora musical vinculando a los artistas locales y regionales y gestión en la comercialización de pauta ante empresas y entidades de carácter nacional. También es socia activa de ALER y participa en *La Sonora. Red Experimental de Radio y Prácticas con Sonido*, referente de ALER en Colombia.

Muchos poquitos [recursos y planificación para mantener el vuelo]

«Así como de granito en granito es que la gallina llena su barriga, así hemos entendido también en *La Cometa* la consecución de los recursos. Aunque no se trate de una propuesta de millones, se trabaja por igual, con la misma intensidad que si lo fuera, aunque se trate de negocios de mil o dos mil pesos. Hemos entendido que esa suma de muchos poquitos ha ayudado a que el proyecto sea sostenible, a que *La Cometa* sea rentable», explica Marleny Sanabria Cruz.

La concepción de *La Cometa* como una empresa solidaria la orienta a ser autogestionaria, autofinanciable y perdurable en el tiempo con éxito. Las áreas funcionales que conforman su estructura organizacional deben ser flexibles con una gestión y administración democrática y participativa.

Una de las prácticas que le dan soporte sólido a la estructura financiera y de mercadeo es la aplicación de dos componentes que permiten hacer seguimiento y evaluación al proceso.

En primer lugar, el Balance Social debe orientarse a la propuesta comunicativa y de programación, a los aspectos legales y técnicos, también a los aspectos sociales y de relación con la comunidad.

En segundo lugar, la aplicación de instrumentos cuantitativos que indiquen la situación económica y financiera de la organización: la elaboración y análisis de los estados financieros básicos y el presupuesto de ingresos y egresos proyectado y ejecutado (una herramienta administrativa muy práctica).

El talento humano es sin lugar a dudas el valor más importante en una organización social como *La Cometa* ya que patrimonialmente es una empresa pequeña (45.000 dólares) y son las personas que la conforman -socios, voluntarios, colaboradores, empleados- y los convenios de cooperación con instituciones, las audiencias y los anunciantes los que la proyectan como una empresa grande.

Fernando Tibaduiza remarca que «la dimensión económica ha sido una constante y una prioridad para sostener el proyecto en estos primeros diez años de existencia. «El dinero no lo es todo, pero casi» es una frase tomada del argot popular y en realidad es muy tranquilizante para quienes somos responsables de administrar los recursos financieros de los proyectos.»

Y esta visión empresarial y financiera del proyecto ha permitido generar acciones de autosostenimiento que han llevado al punto de equilibrio y, en algunas ocasiones, a obtener un excedente económico para reinvertir en el proyecto.

En esta década, las cuñas, los avisos y los anuncios publicitarios no han sido suficientes para generar la capacidad operativa de la radio. Es por esta razón que *La Cometa* es animadora y organizadora de eventos, campañas de movilización social, cultural, empresarial y académica que le aportan un valor agregado a la comunidad y además se convierten en herramientas que llevan al sostenimiento económico.

Entre los eventos más destacados por su movilización social y autogestión se puede mencionar el *Festival del viento y las cometas* que se realiza en agosto. La carrera *Cicloescalada Rompepiernas* consistente en el ascenso en bicicleta por las empinadas calles de San Gil, la participación en la difusión de la muestra empresarial que organiza cada año la universidad regional Unisangil, la celebración de fechas especiales que permiten la vinculación de las empresas como el día de la secretaria, el día de las madres y el día del niño son otras de las fuentes de financiamiento.

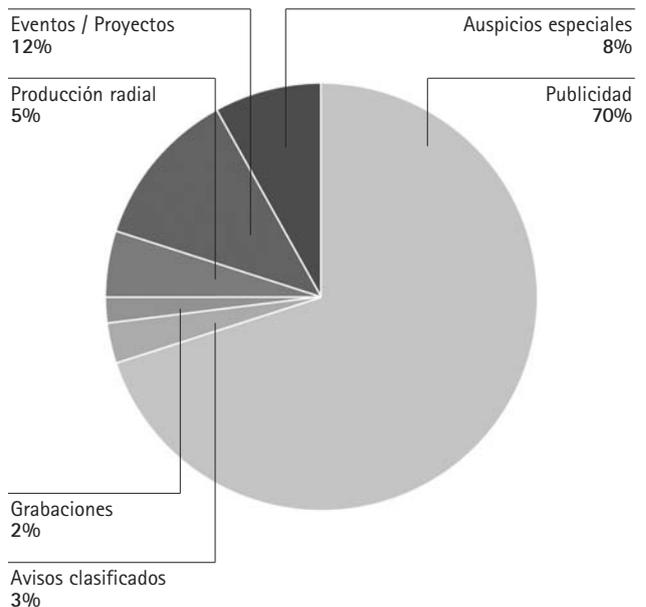
Sin embargo, el equipo de *La Cometa* hace una apuesta más certera por participar en la formulación de proyectos de desarrollo social y comunitario mediante el diseño de estrategias de comunicación educativa en alianza con entidades de carácter público y privado a nivel local y regional, y a nivel nacional e internacional. «En 2002, hicimos parte de *A Gatas, cantos y cuentos para una crianza mejor*, una propuesta que involucró a 40 radios de toda la región, en convenio con la *Organización de Estados Americanos* y el Ministerio de Educación Nacional para llevar al público adulto pautas de crianza para la convivencia con niños de entre 0 y 6 años, y así hemos venido desarrollando proyectos con el *Instituto Colombiano de Bienestar Familiar*, con el Ministerio de Cultura, la administración municipal de San Gil y otras organizaciones de carácter regional y nacional» detalla Fernando Tibaduiza a propósito de la implementación de proyectos de desarrollo a partir de convenios para su financiación.

El comportamiento de la participación de cada uno de los rubros en los ingresos totales es muy relativo, sin embargo el más representativo es la publicidad. Se proyecta que se dé un incremento en la generación de recursos a partir de la formulación y

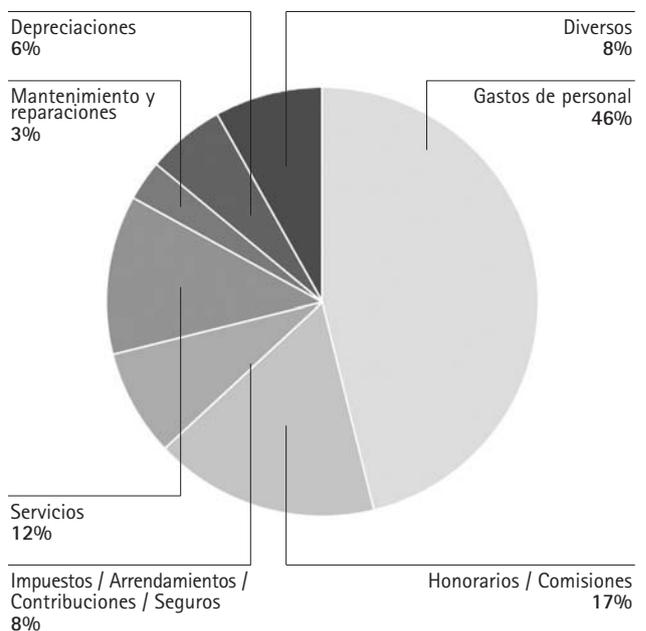
gestión de proyectos que permitan diseñar y ejecutar estrategias educativas de comunicación financiadas por entidades gubernamentales y no gubernamentales de orden local, regional, nacional e internacional.

En la distribución de los recursos se registra una mayor participación en gastos de personal, honorarios, comisiones y servicios, seguido del pago de arrendamientos, impuestos, seguro y protección de los equipos, mantenimiento, reparación y gastos diversos de funcionamiento.

Ingresos 2006



Egresos 2006



Escuchemos a los que nos escuchan [evaluación de la incidencia de la programación]

La metodología participativa que desde el comienzo ha tenido el proyecto de *La Cometa* ha permitido que infinidad de voces pasen por sus micrófonos y esto también ha logrado que quienes hacen la radio hagan más un ejercicio de escucha que de habla, para identificar a su audiencia, al que está del otro lado del receptor, para atinarle en sus gustos y en sus preferencias. Claro, nadie habla de lo que no le gusta, nadie se involucra en un proyecto con el que no tenga afinidad. Pero esa iniciativa de darle «el privilegio del micrófono» a todo el mundo para que produzca su programa y para que todos «aprendamos» a hacer radio, nos confronta con preguntas como ¿para quién lo hago? y ¿qué busco con él?

Para Beatriz Toloza, «la comunicación es un recurso humano de encuentro y si un pueblo es capaz de tener muchos espacios de comunicación con seguridad que va a ser un pueblo más sano, más en paz, un pueblo intentando la construcción de la democracia -que es tan difícil-. La emisora, desde mi concepción de vida, es un apoyo para construir la democracia, es un apoyo para construir la cultura,

pero sobre todo es una posibilidad de escuchar más de una opción porque en la práctica de vida somos monotemáticos: nos gusta un tipo determinado de música, un sólo tipo de contenidos, un sólo tipo de propuesta de pensamiento. Si *La Cometa* ha logrado eso, yo siento que ahí hay una esperanza, porque en esa ruta se construye sentido en la sociedad. Habrá otras cosas en las que no logramos incidir, que nos faltan por construir; pero con una palabra bien dicha a través de la emisora, se puede ayudar por lo menos a provocar, a interesar a la audiencia en otras miradas. Ése es un muy buen primer paso.»

La Cometa celebró sus primeros diez años de vida en diciembre de 2007. Al mismo tiempo que los festejos, se organizaron algunas iniciativas de evaluación para revisar el camino recorrido y «ajustar las cargas» para esta nueva etapa de vida. Uno de ellos es un ejercicio que busca «medir» la sintonía y realizar ejercicios que permitan evaluar la ingerencia e incidencia de la programación de la radio en la comunidad que la escucha.

Los ejercicios de aplicación de instrumentos tienen en cuenta el diligenciamiento de cuestionarios, entrevistas y grupos focales. A continuación, una de las herramientas diseñadas para el relevamiento:

LA COMETA DIEZ AÑOS: NUEVOS VIENTOS EJERCICIO DE EVALUACIÓN INTERNA DE LA PROGRAMACIÓN



I. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA:

NOMBRE: _____
FECHA: _____ HORA: _____
EQUIPO DE TRABAJO: _____
NOMBRE DEL OYENTE: _____

13. Se relaciona con otros programas? SI NO
OBSERVACIONES: _____

II. IDENTIDAD DEL PROGRAMA:

1. Tiene Presentación? SI NO
2. Es adecuada para el tipo de programa? SI NO
3. Tiene Cortina musical? SI NO
4. Es adecuada para el tipo de programa? SI NO
5. Tiene gingles, promos y otros recursos radiales? SI NO
6. Son adecuados para el tipo de programa? SI NO
7. Inicia de manera puntual? SI NO
8. Termina de manera puntual? SI NO

OBSERVACIONES: _____

III. QUÉ DICE:

1. El programa le pareció interesante? SI NO
2. Cuál fue el tema del programa? _____
3. Le parece interesante el tema? SI NO
4. Por qué? _____
5. El programa es ágil o ameno? SI NO
6. Quedaron claros los contenidos del programa? SI NO
7. Se nota el trabajo de investigación? SI NO
8. Se profundiza en el tema? SI NO
9. Demuestra planificación o trabajo de equipo? SI NO
10. Se encuentra en un horario adecuado? SI NO
11. Cuál sería el horario adecuado? _____
12. Es coherente con el proyecto comunicativo planteado por la emisora? SI NO

IV. CÓMO LO DICE:

1. Tiene secciones bien organizadas y definidas? SI NO
2. Tiene variedad de formatos? SI NO
3. Qué formatos pudo escuchar? Entrevista Puesta en escena
Crónica Historia de vida Debate Mesa redonda Otro
Cuál: _____
4. Los formatos están bien enfocados? SI NO
5. Los formatos se ubican en el lugar adecuado? SI NO
6. Los formatos están bien editados? SI NO
7. Se escucha claramente el sonido y la locución? SI NO
8. Escucha baches? SI NO
9. Escucha golpes de micrófono? SI NO
10. Esta bien editado el programa (Pregrabados)? SI NO
11. El lenguaje del locutor es: Excelente Bueno
Regular Malo
12. Por qué? _____
13. Tiene musicalización y efectos sonoros? SI NO
14. Son pertinentes? SI NO
15. Existe buen manejo del tiempo de las secciones? SI NO
16. Considera que tiene incidencia en la comunidad? SI NO
17. Por qué? _____

18. Corresponde la estética del programa con el concepto estético general de la emisora? SI NO

OBSERVACIONES: _____

Barrilete, pandorga, papalote, papelota, volador, volantín, papagayo [¿y cómo se construye la cometa?]

«Conforman el armazón de la cometa doce instituciones sin ánimo de lucro y dos empresas que se han asociado para sostener su base organizativa y administrativa, amarrada por los hilos tejidos en grupos de mujeres, juventudes, cooperativas, pastoral de la iglesia, universitarios, trabajadores sociales y culturales, líderes y grupos activos en San Gil. La intención es seguir alimentando esta espina dorsal para que sea bien fuerte y pueda resistir los vientos.

El velamen de la cometa es una tela de muchos colores llamada programación. Hay programas pensados por y para la niñez, la juventud, los adultos, mujeres, poetas, ecologistas, programas que hablan de las cosas de la vida, de las cosas de San Gil. No toda la tela está aún colorida, todavía le falta. Además, cada vez que podemos la llenamos de pitos y sirenas (fiestas, celebraciones, eventos) que el viento hace sonar más fuerte.

El cordel de sujeción es un equipo de trabajo que ante todo quiere que su cometa le quede bien hecha. Ellos palpan el aire, le dan pita y la sueltan hacia el cielo y en adelante sueltan y tiran del hilo, lo desplazan de un lado y otro, dirigen la orquesta al son de la cual la cometa baila la pavana por entre las nubes. Cuando este equipo tiene algunas seguridades de las gracias de la cometa, le confía el cordel a otros (los voluntarios, los buena gente que los reemplazan en un turno, los que se están entrenando para tomar después el hilo como principales). Como la cometa se la lleva pidiendo pita, hay que tenerla siempre a mano.

La cola de *La Cometa* son todos los apoyos y proyectos que se han unido aportando expediciones culturales, relatos de a pie, noticias. Sabemos que entre más fuerte es el viento, más larga debe ser la cola y, entre otras cosas, por ese pegue de cola es que estamos hoy aquí, conectadísimos con la tierra. En nosotros, los que habitamos el San Gil de fin del siglo veinte, existe esta pequeña historia de una cometa que quiere ser radio, radio comunitaria y para ello ha trabajado en estos primeros diez años de vida desde tempranas horas, contra los vientos y con la fuerza de quienes aún creemos, todavía soñamos y pensamos que es posible construir equipo de paz, democracia y desarrollo humano.»¹

1. Texto de Beatriz Toloza Suárez, octubre de 1999.

Capítulo 4

Por Romina Coluccio, Martín Messutti,
Liliana Belforte, Alejandro Wassileff y Silvana Palini
con la coordinación de Sergio Lucarini.
Integrantes del colectivo *FM En Tránsito*

En el camino

[FM En Tránsito. Castelar, Argentina]

A fines de junio de 1987, algunos vecinos de Castelar descubrieron una señal portadora en el 92.9 del dial. Éramos nosotros.

Durante horas y horas pasábamos Serrat y Silvio Rodríguez junto a *The Clash*, Bob Marley y los *Beatles*. No había publicidades ni voces, sólo una sigla de la radio cada media hora. Mientras tanto, pintábamos las paredes y poníamos las alfombras.

Luego fue todo un torbellino. Gente, ideas, teléfonos, antenas, notas, más pintura y el 9 de julio al fin estábamos listos para estrenar la radio.

Hubo varios primeros días, uno por cada voz nueva que comenzaba un programa. Y todos sentimos vértigo, alegría, soberbia, orgullo, vergüenza y necesidad de sacar todas aquellas opiniones guardadas por tantos años de silencio y de vivir como oyentes. Al principio todo fue catarsis, aproximaciones al periodismo que haríamos después. Leíamos los diarios, luego editorializábamos, hacíamos entrevistas y mezclábamos las fuentes para dejar de ser opinadores.

Más tarde comenzamos a pensar a quién le hablábamos. Con los días, los oyentes empezaron a tener nombre y sus llamadas telefónicas se hicieron soporte de los programas. El estudio olía a madera porque tenía aislación de machimbre desde el piso hasta el techo. Pero a medida que avanzaba el día se sumaban perfumes de bizcochitos, facturas y pastafrolas traídas por la gente.

Muchos se fueron quedando: algunos ayudaban en la producción, otros atendían los teléfo-

nos, muchos y muchas opinaban, se reían, criticaban, aplaudían, se indignaban y cantaban esas canciones que no se escuchaban en otras radios. A pesar de que algunos medios masivos tenían en su grilla programas abiertos a la participación, mucha gente optó por acercarse a las radios comunitarias. La propia limitación técnica, que definía una cobertura local, se convirtió en un sello distintivo de los nuevos medios. Los estudios estaban cerca, el acceso era sencillo, la programación hablaba de los problemas cotidianos que otros espacios no incluían y el que escuchaba conocía al que opinaba, lo conocía del barrio o de la familia.

Los vecinos comenzaron a descubrir a sus autoridades y también sus intenciones. Se encontraron con los valores y los dolores que vivían a la vuelta de sus casas: grandes historias, genios de barrio, deportistas, inventores y poetas, arregladores de cosas, chorros y ex tiranos. Todo tan cerca y sin saberlo.

Cuando nos descubrimos comenzó otro viaje.

La primera transmisión a colores [cooperativa, información zonal y participación]

La *Cooperativa de Trabajo para la Comunicación Social* nació el 20 de febrero de 1986, cuando un grupo de estudiantes de periodismo decidió fundar el periódico *La Calle* para la zona Oeste del Gran Buenos Aires. Así lo recuerda Juan Carlos Martínez

quien, junto a Nenina Isolabella, Lucio Ladino, Pablo Moralejas, Alejandro Wassileff, Gabriela Tarraubella, Judith Klein, Daniel Quiroga, Daniel Enzetti y Patricia Sciolini, integró el grupo fundador: «Estábamos en la cancha del Deportivo Morón con Lucio mirando un partido muy aburrido mientras decidíamos si íbamos a ser una sociedad comercial o una cooperativa. Y con él decidimos que fuera una cooperativa. Lo que más nos importaba no era crecer económicamente -eso nunca estuvo en nosotros- sino crecer profesionalmente.» De esta manera se unieron en un sistema de asociación distinto y muy poco conocido hasta el momento que marcaría un estilo de trabajo y compromiso.

Daniel Enzetti repasa cómo era el funcionamiento: «Desde el principio se planteó una organización interna que no sé si fue revolucionaria pero sí muy horizontal. Teníamos un sistema de evaluación dividido en diferentes rubros. El método que utilizábamos era la auto-calificación, algo inédito en la Argentina hasta ese momento. Cada socio se ponía un puntaje por cómo se desarrollaba en sus tareas y existían tres categorías: puntualidad, rendimiento en el trabajo y compañerismo. El puntaje mayor era 4 y el menor 1. Si alguien se tenía que poner 2 porque había faltado o se había enfermado tenía que explicar las razones. Esa calificación tenía relación con la cantidad de dinero que se iba a llevar cada uno como remuneración. Es un mito eso de que creer que en una cooperativa todos cobran igual. Como también lo es creer que nadie cobra. Otro mito es que en las cooperativas está todo desorganizado, porque se piensa que cada uno hace lo que quiere o que todos se encargan de todo. En una cooperativa hay organización, debe haberla y también hay mecanismos de justicia interna, pero consensuando permanentemente. El que uno merezca o no los puntos sale de un debate entre los integrantes donde cada uno tiene un voto, un derecho y una voz para decir lo que quiere.»

En 1987, tras la irrupción de las radios de baja potencia en nuestro país, la cooperativa decide ampliar su campo de comunicación y acción y funda entonces, el 9 de julio de ese año, *FM En Tránsito*. Así nos convertimos en la primera radio cooperativa del país y una de las primeras del mundo.

Con un pequeño transmisor fabricado por un técnico de Castelar, de 25 watts de potencia, una casetera y una bandeja prestadas y con discos aportados por los socios, comenzamos a dar los primeros pasos. En cuanto a la elección del nombre de la radio hay dos versiones posibles. La primera tiene que ver con el espíritu que alimenta el trabajo cotidiano: en tránsito. Esta frase refleja el

carácter dinámico del proyecto y el deseo de constante crecimiento y renovación. La segunda es que el primer disco que sonó al aire de la radio fue *En Tránsito*, de Joan Manuel Serrat. El lector elegirá la que más lo seduzca.

Con la frase «Ésta es la primer transmisión en colores por radio» Daniel Enzetti inauguró formalmente el aire.

Y así dimos inicio a un nuevo rumbo, no sólo para la cooperativa sino también para la comunicación barrial de nuestra zona, ya que apuntábamos a un nicho que hasta ese momento no estaba muy desarrollado: la información zonal como contenido prioritario y mayoritario.

Enzetti remarca: «Eso fue algo que siempre nos caracterizó. Tuvimos la suerte de empezar en una época en que las radios FM no eran tan comunes y despertamos en la gente una expectativa muy grande. Era raro para uno que vivía en una comunidad determinada escuchar noticias de su zona. Morón siempre se caracterizó por tener una actividad política y social muy importante. Venían los oyentes con información y eso nos nutría. Luego nosotros informábamos lo que pasaba en el barrio y generábamos así una retroalimentación.»

Martínez coincide en ese análisis: «En aquella época si vos le preguntabas a un vecino quién era el intendente de Morón seguro te daban el nombre del intendente de Buenos Aires. Esto se debía a la falta de medios locales y la consecuente desinformación de lo que pasaba. Las únicas formas de comunicación eran los cuatro canales de televisión de aire y las radios nacionales. Entonces comenzamos a informar con nombre y apellido quién era el intendente, quiénes eran los concejales, qué hacían y qué no hacían. Y desde un punto de vista muy crítico.»

La respuesta del público a la nueva propuesta fue muy fuerte y se estableció un vínculo realmente particular con la audiencia. «El oyente, aparte de venir a traernos facturas, saludar y conocer la radio, empezó a tener lugar en los programas. El espacio que había era para trabajar: cebaba mate o atendía el teléfono y tomaba nota de los llamados o preparaba una columna. Y así empezaron a surgir programas. Eran tipos jugados que venían con su papelito y decían dos o tres cosas sobre un tema que les parecía importante. Y se fueron quedando y se ganaron su lugar. Era mágico, era increíble», recuerda Wassileff.

FM En Tránsito tuvo desde su primer día objetivos claros: lograr una comunicación solidaria, participativa, comprometida con la gente, basada en los principios de igualdad y del derecho que tienen todas las personas a expresarse libremente, sin censura. «A *FM En Tránsito* le reconozco que es bien de acá, lo

que yo llamo de mi pueblo. Siempre estuvo hecha por gente joven. Emocionaba ir al piso del estudio, veías esa calidez, se tomaba mate y galletitas mientras se hacía el programa. Porque lo fundamental no es cuando te tratan bien por educación, lo importante es cuando además de tratarte bien, te dan la libertad de decir lo que estás viviendo y lo que estás sintiendo. 1987 fue un año difícil en Argentina y el drama nuestro de los desaparecidos era un tema del cual no se hablaba. Sin embargo, desde la radio, pudimos decir qué era lo que queríamos, qué era lo que sentíamos», relata Nora Cortiñas, integrante de *Madres de Plaza de Mayo - Línea Fundadora* y vecina de Castelar.

De esta forma *FM En Tránsito* fue creando en el Oeste del Gran Buenos Aires un espacio donde los oyentes y las fuerzas vivas de la comunidad canalizaban sus inquietudes y encontraban el lugar para depositar sus quejas y reclamos.

Pero, ¿es un mito que cualquiera podía decir lo que quisiera? Enzetti aporta datos para responder el interrogante: «Sí, es un mito. En una radio comunitaria no cualquiera abre la puerta del estudio, se sienta frente al micrófono y empieza a decir lo que se le ocurre. Estoy completamente convencido, no solamente de que los medios no son neutrales, sino de que no deben serlo. No se trata sólo de si es posible o no, sino como concepto ideológico. Lo que los grandes multimedios te quieren vender es que son objetivos, pero sabemos que no lo son; porque responden a una empresa, a intereses económicos o políticos. No entraba cualquiera a la radio, entraba la gente que nosotros, humildemente, considerábamos que estaba dentro de un proyecto de país en el que creíamos y en el que creemos todavía: un país para todos y todas, que le dé la posibilidad de expresarse a la gente en contra de los grandes grupos monopólicos.»

Nuestros oyentes más comprometidos participaban activamente en la programación. En ese sentido *FM En Tránsito* fue innovadora y creó una forma de hacer aire que rompía con lo habitual hasta ese momento.

Martínez ahonda en detalles: «El mismo vecino era una especie de corresponsal que te llamaba y te ponía al tanto de las cosas, que te acercaba la información. Se trabajaba a puertas abiertas. Incluso, armamos una pequeña consola adentro de una valija con la que íbamos a todos lados. Teníamos un programa que se llamaba *La mañana en tránsito*, donde yo iba a la casa de los vecinos, enchufábamos esa valija y salíamos al aire con el teléfono del vecino. A través de estas cosas lográbamos un contacto muy fluido con la gente.»

Fuimos aprendiendo sobre la marcha, generando en cada palabra, en cada sonido emitido, una

forma comunitaria de comunicación, poniéndonos al lado de los más necesitados, de los que hasta ese momento no tenían espacio en los medios. Así, con la gente, organizamos distintos eventos solidarios, colaboramos en campañas de todo tipo y acompañamos a la casi totalidad de las entidades no gubernamentales de nuestra localidad. «Organizábamos festivales y recitales. Lo gratificante de producir una movida que tuviera respuesta, ya sea porque juntabas alimentos o porque juntabas firmas, era la cantidad de público que asistía», cuenta Juan Carlos Martínez.

Martín Sabbatella, actual intendente del Municipio de Morón, recuerda el particular contexto político de fines de los años ochenta: «Para nosotros la democracia era un estallido de derechos y reivindicaciones que habitaba todos los espacios: las aulas, las calles, las plazas, los locales partidarios, las casas. En cada uno de ellos una nueva presencia nos daba la certeza de que la democracia crecía, porque crecía la palabra y el debate. Era la presencia de *FM En Tránsito* y de las muchas otras emisoras que empezaron a darle otro sentido a lo comunitario y a redimensionar, con su búsqueda, el espacio local. Quiero agradecer el esfuerzo de cada uno de los y las que pasaron por la radio, porque sin ellos la democracia de Morón sería inmensamente más pobre.»

Sufrimos amenazas, persecuciones y varios intentos de cierre en esos años. «En dos oportunidades nos vinieron a allanar, pero gracias a un llamado anónimo que nos puso en aviso no nos encontraron en la dirección donde funcionaba la radio», recuerda Martínez.

Nuevas relaciones sociales [comunicación comunitaria colectiva]

La comunicación comunitaria es, a nuestro entender, un proceso donde existe interacción, participación, distintas miradas, reciprocidad, horizontalidad y aprendizaje de al menos dos o más sujetos. Tiene que ser necesariamente una comunicación no lineal, un proceso dialógico, teniendo en cuenta la opinión del otro que participa. Además tiene que existir un compromiso mutuo que apunte a transformar la realidad de la comunidad y a promover la defensa de los valores democráticos para contribuir a su progreso y al de su entorno. Como decía Nelson Cardoso: «Es un proceso de aprendizaje donde se ejerce el intercambio de un conocimiento relacional producto de una co-construcción, donde nadie es dueño de un saber absoluto.»²

2. Cardoso, Nelson. *La comunicación comunitaria*. Ficha de cátedra, 2000.

En nuestro caso la comunicación comunitaria también es una forma de gestión cooperativa, sostenida por un colectivo de trabajo que, a través de diferentes medios de expresión se conduce de manera horizontal y democrática, en la planificación, el desarrollo y la toma de decisiones.

En este sentido, como lo describe Máximo S. Grinberg: «Es alternativo todo medio que, en un contexto caracterizado por la existencia de sectores privilegiados que detentan el poder político, económico y cultural, implica una opción frente al discurso dominante, opción a la que confluyen, en grado variable, los sistemas de propiedad, las posibilidades de participación de los receptores en la elaboración de los mensajes, las fuentes de financiamiento y las redes de distribución, como elementos complementarios.»³

El trabajo de Armand Mattelart y Jean Marie Piemme describe acertadamente nuestra experiencia: «La creación de una alternativa de comunicación está más vinculada que nunca a la producción de nuevas relaciones sociales (...) la comunicación alternativa no garantiza la emergencia de nuevas formas sociales, ni emerge naturalmente de situaciones de transformación social: una y otra se ponen a prueba paralelamente en un mismo lento y prolongado esfuerzo de construcción de una cultura popular.»⁴

En este marco, los objetivos generales que nos proponemos son:

- Promover cambios en la realidad social, a través de políticas tendientes a la acción-transformación, que promuevan un tipo de comunicación participativa.
- Llevar adelante una propuesta contra la hegemonía y la monopolización en las comunicaciones, fomentando la diversidad cultural, la libertad de expresión y el respeto por los Derechos Humanos.
- Generar los espacios necesarios para reflejar y difundir el acontecer de los distintos actores sociales de la comunidad a la que pertenecemos.
- Desarrollar una política comunicacional que tienda a lograr un equilibrio entre educar, informar y entretener, valorizando el formato artístico.
- Realizar trabajos e investigaciones periodísticas y actividades culturales.

3. Simpson Grinberg, Máximo. *Comunicación alternativa: dimensiones, límites y posibilidades*. En Simpson Grinberg, Máximo (comp.) *Comunicación alternativa y cambio social*. Premia, México, 1989.

4. Mattelart, Armand y Jean Marie Piemme. *La televisión alternativa*. Anagrama, Barcelona, 1981.

- Fomentar el espíritu de solidaridad y ayuda mutua entre los asociados y cumplir con el fin de crear una conciencia cooperativa.

- Promover el derecho legítimo y legal de las organizaciones sociales y comunitarias, sin fines de lucro, a la propiedad y gestión de los medios.

Y también tenemos objetivos a corto y mediano plazo:

- Sostener una programación variada con una producción de noticias que se mantenga por fuera de los multimedios monopólicos y por ende convertirse en una usina con producción contrahegemónica.

- Generar noticias y no sólo informar y difundir. Para lograr esto, es necesario que la información no se extraiga sólo de los medios de comunicación masivos, sino tener la capacidad de desarrollar contenidos propios.

- Sostener la diversidad en el tratamiento de los temas con más de una mirada, buscando la participación de los y las oyentes.

- Mantener coherencia en el desarrollo de la programación sin neutralizar matices, con producción propia y articulada.

- Generar una programación que permita construir una identidad para la acción.

Avivar el fuego [crisis y oportunidad]

Con mucho esfuerzo y trabajo llegamos a 1990 y tras el préstamo de un banco cooperativo, adquirimos una vivienda que fuimos pagando con los únicos ingresos que siempre tuvo la cooperativa: la publicidad.

El país se hundía cada vez más en el individualismo y los dueños del poder se aseguraban que los medios, como las principales empresas de nuestro país, estuvieran en manos de unos pocos. Esta política neoliberal tuvo un fuerte impacto en nuestra sociedad, desarmando los lazos solidarios, creando la mayor crisis de corrupción y descreimiento y la tasa histórica más alta de desocupación en Argentina. Muchas radios fueron cooptadas por el poder y por los dueños de la economía y la tecnología, provocando la muerte lenta y sistemática de la mayoría de los medios locales.

La cooperativa no quedó al margen de esa crisis. De a poco nos fueron sacando el aire. Algunos tuvimos que salir a buscar un segundo trabajo y otros socios renunciaron. Desde 1993 los ingresos sólo alcanzaban para pagar los gastos fijos sin percibir ninguna remuneración por nuestro trabajo. A los

socios se les hacía cada día más complicado permanecer en la cooperativa, por lo que nuestra programación se fue resintiendo hasta convertirse casi únicamente en música. Pusimos en juego nuestra creatividad para mantener el aire lo más dignamente posible a pesar de que la mayoría de los colaboradores y las producciones independientes fueron abandonando lentamente.

Tuvimos que dejar de pagar algunos de los impuestos por falta de dinero, lo cual nos generó un importante endeudamiento. En medio de esta situación recibimos ofertas de grupos políticos y religiosos que querían comprar la radio pero la decisión fue sostener el proyecto. Así transcurrió, para nosotros, esa década infame.

A partir de la destitución de un intendente acusado de corrupción, se inició un recambio generacional en el gobierno del partido de Morón. Otros aires avivaron la llama de la utopía e hicieron que volviera a arder. Con fuerza e ímpetu nuevos miembros de la *Cooperativa de Trabajo para la Comunicación Social* se propusieron, a partir de 1999, volver a ocupar ese lugar que sus fundadores habían soñado. Primero se puso la radio al aire 24 horas, después se ordenó el aspecto administrativo de la cooperativa y luego se diagramó una programación en vivo con producción propia que pudiera dar cuenta de lo que acontecía en el Oeste del Gran Buenos Aires.

Hoy mantenemos viva la utopía, con la esperanza de poder ir mejorando día a día, de brindar una propuesta en donde los habitantes de la zona puedan encontrar una programación que rescate los valores más esenciales de solidaridad y compromiso. En el lugar de influencia de la radio habitan más de un millón de personas, muchas de ellas con necesidades básicas insatisfechas. Nuestro compromiso sigue siendo denunciar y ser la voz de los reclamos de nuestra gente.

Cambio de mirada **[para ser una empresa social eficaz y eficiente]**

A partir del año 2000, *FM En Tránsito* inició una etapa refundacional, donde se debatió nuestra razón de ser, los para qué de un proyecto de gestión colectiva y de un medio comunitario. Ese momento de discusión y búsqueda de definiciones sirvió también para empezar a comprender que acercarnos a nuestros objetivos significaba ser mucho más que profesionales experimentados, apasionados de la radio o militantes comprometidos con la democratización de las comunicaciones. Debíamos transformarnos en una empresa social eficaz y eficiente, capaz de producir contenidos de calidad, de enre-

darse con los actores sociales, de generar acciones que nos permitan vivir a todos y todas en condiciones justas, pero también solventar una radio que pague el teléfono y la luz todos los meses, rinda cuentas en tiempo y forma y también arregle el techo cuando sea necesario.

Históricamente no fue fácil llegar a esta forma de ver la gestión de un medio comunitario. Pero pudimos entender que para garantizar el desarrollo del proyecto político comunicacional debíamos destinar tiempo y energía y dar prioridad a la esfera económico-financiera. Tal vez la idea se pueda sintetizar en una frase que una vez pronunció nuestro asesor legal y a muchos nos hizo eco: «Los problemas estuvieron siempre, antes no los veían.»

La crisis que vivió la radio en los primeros años de la década del '90 hizo que contrajéramos deudas y que muchos de los participantes del proyecto cedieran sus sueldos.

En este escenario adverso ninguno de los integrantes de la cooperativa entendía de administración de empresas, de estados contables o de estrategias comerciales. Nunca habíamos escuchado hablar del plan de negocios o de proyección de ingresos y egresos. Teníamos más interés en las cuestiones sociales que en la de los números. Con lo cual debimos asumir los errores del pasado y simultáneamente empezar de cero. Aplicamos distintas estrategias: orden administrativo con asesoramiento externo, capacitación y la formación de un incipiente departamento comercial.

- Orden administrativo: empezamos a reunirnos periódicamente con un profesional en Ciencias Económicas. Sistematizamos toda la documentación que teníamos de la radio y de la cooperativa para ponerla al día.

- Capacitación: participamos de seminarios y cursos sobre los aspectos organizacionales, impositivos, previsionales, contables, legales y sociales del cooperativismo. Empezamos a conocer con mayor profundidad las normas que nos regulan como radio y como cooperativa de trabajo. Aprendimos a llevar los distintos libros al día, a regularizar nuestra situación ante todos los organismos estatales, impositivos y las asociaciones de profesionales.

- Departamento comercial: confeccionamos una carpeta para la venta de publicidad detallando la propuesta comercial de la radio con el objetivo de interesar a las empresas y comercios locales. Utilizamos la trayectoria en el territorio como ventaja distintiva, presentamos un estudio de audiencia donde *FM En Tránsito* tenía un muy buen posicionamiento frente a radios locales e incluso nacionales en nuestra zona de incidencia.

Además de elaborar esta carpeta, poco a poco se fueron desarrollando otras actividades:

- **Canjes comerciales.** Buscamos formas de desarrollo mutuo, donde el comercio local puede acceder a publicitar sus productos o servicios a cambio de elementos que necesitábamos como muebles, alimentos, equipos o asesoramiento.
- **Vendedores a comisión.** Dado que no contamos con un equipo de ventas propio, realizamos distintos convenios a partir de los cuales un vendedor busca y gestiona una publicidad y la radio pone su capacidad humana, técnica y su infraestructura para que se emita.
- **Producciones independientes.** Surgen como iniciativas de los oyentes o vecinos que desean hacer un programa y cooperan con el mantenimiento del proyecto. Existen criterios estéticos y políticos en el proceso de selección de las propuestas, más allá de que se trate de un mínimo de horas al día dentro de la programación.

La combinación de estas acciones dio la posibilidad de desarrollar proyectos de financiamiento.

Para sostener, consolidar e incrementar el desarrollo de la radio debemos profundizar las acciones realizadas y proponer nuevas formas de incrementar los ingresos. La transición entre «hacer radio» y ges-

tionar una empresa social, es un proceso a largo plazo, continuo y dinámico. Por este motivo, empezamos a planificar las políticas y buscar las herramientas que nos permitan llevarlas a cabo. Si bien es incipiente, estamos interiorizando la metodología de evaluación de los procesos que realizamos, ya que consideramos primordial visualizar los obstáculos con los que nos encontramos y los aciertos que alcanzamos en cada una de nuestras acciones o decisiones.

Una de las formas que implementamos en los últimos dos años, y que nos resultó efectiva al momento de pensar el desarrollo financiero del proyecto, fue la elaboración y el análisis del informe económico de nuestros ingresos y egresos, detallados por mes y por rubros. Pudimos observar los altibajos de nuestra economía, obtener datos certeros al respecto y visualizar cuál había sido el destino de los recursos.

A partir de ello, elaboramos una proyección para el ejercicio siguiente realizando un promedio de nuestros costos fijos y variables, es decir, un presupuesto del año. Estas herramientas constituyeron uno de los ejes del colectivo de gestión al momento de tomar decisiones de ajuste o de inversión.

En los últimos seis años logramos sanear la cooperativa. Ya más estabilizados, pero con muchos temas por resolver, empezamos a bosquejar nuestras metas, aunque todavía el debate sobre prioridades,

Año del ejercicio		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total	Promedio
INGRESOS	Detalle														
Publicidad															
Programas															
Proyectos															
Capacitación															
Grabaciones															
Otros															
Total ingresos															
EGRESOS	Detalle														
Sueldos															
Sueldos															
Aportes previsionales															
Obra social															
Impuestos															
ABL															
Rentas prov. Bs. As.															
Gastos bancarios															
AADI CAPIF															
SADAIC + FNA															
AFIP-Comfer															
Servicios															
Teléfono															
Total egresos															

plazos y estrategias no está cerrado. Como estas últimas se encuentran en proceso de maduración y no están sistematizadas, enumeramos algunas ideas que sobrevuelan en el grupo de trabajo.

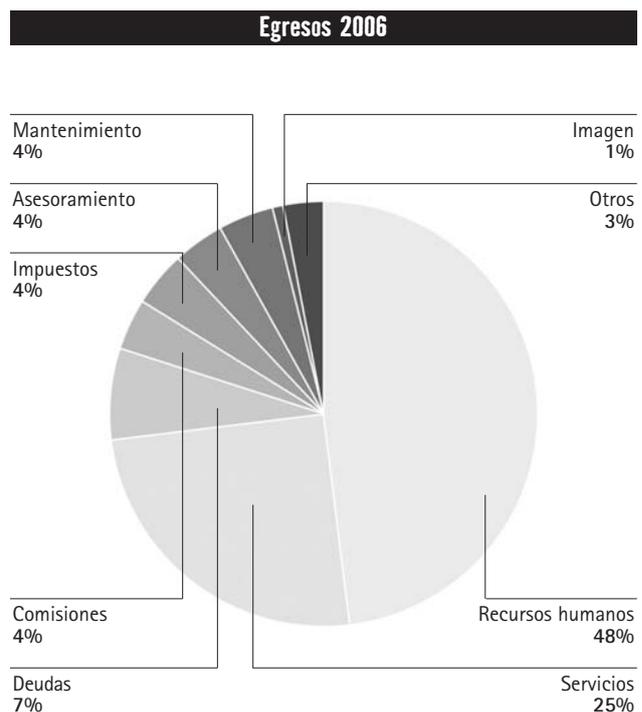
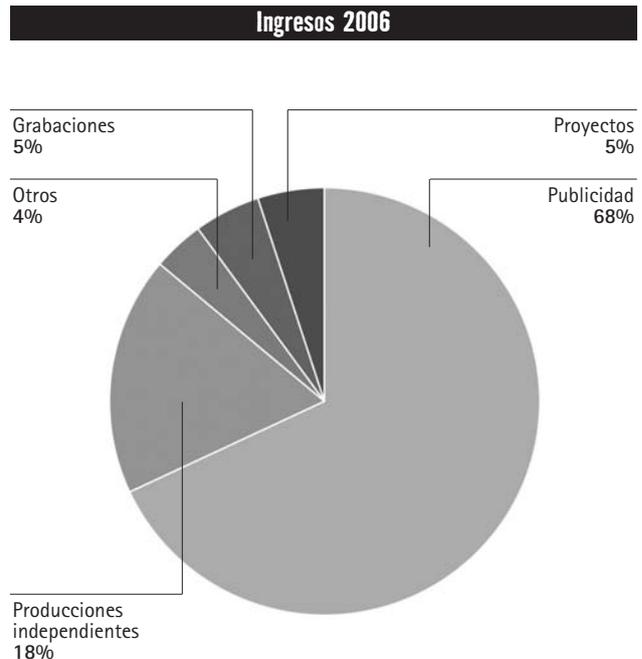
Nos proponemos trabajar en programas que se autofinancien a través de subsidios estatales y de organizaciones nacionales o internacionales ya que se realizaron algunas experiencias con resultados positivos. También queremos profundizar las acciones de comercialización basándonos en estudios para determinar segmentos de ventas específicos, atributos destacados del servicio, análisis de los medios de comunicación que nos rodean y conocimiento del territorio. Pensamos generar convenios de intercambio con organizaciones que permitan retroalimentarnos mutuamente.

- Aumentar el alcance y la potencia de la radio. La saturación del espectro radioeléctrico por influencia de las radios mejor equipadas restringe considerablemente nuestra capacidad de llegada. Esto afecta directamente al vínculo con la comunidad a través de nuestra herramienta más fuerte y también disminuye el interés de comercios y empresas por publicitar.

- Desarrollar nuevas áreas de trabajo. Estamos en condiciones de expandir nuestras acciones a otras formas de trabajo como capacitación, desarrollo web y producción integral de campañas, avisos publicitarios y microprogramas radiales, entre otros.

- Remodelar y ampliar la estructura edilicia. Para poder incrementar la calidad y cantidad de producción y servicios necesariamente debemos redistribuir los espacios de nuestra casa y extender sus dimensiones. El objetivo es construir un segundo estudio destinado a grabación y edición de contenidos y, al menos, un aula para dictar talleres de capacitación. Estas inversiones significarían nuevas formas de ingresos.

- Mejorar la situación salarial de los trabajadores. El mejor capital que tiene *FM En Tránsito* es el humano. Sin el esfuerzo, la dedicación y el compromiso de todas y todos los que participan sería imposible llevar adelante este proyecto comunitario. Hasta ahora, no hemos podido lograr que la radio sea el sustento de vida de quienes la hacen. Nuestra manera de contener el déficit del salario se basó en brindar un espacio de aprendizaje para estudiantes universitarios que se acercaban con la intención de tener una primera experiencia profesional. Si bien muchas de las personas aún continúan aquí, en general, este aspecto produjo una renovación constante del equipo que construye la radio día a día.



Relevados y relevantes [investigaciones sobre las audiencias]

El *Estudio exploratorio sobre las audiencias de los medios de comunicación de alcance local en el Partido de Morón*, realizado en noviembre de 2002 por la *Universidad de Morón* y el *Instituto de Investigación y Estudios sobre Opinión Pública*, arrojó como resultado que *FM En Tránsito* era uno de los medios de comunicación utilizado por un sector de



Basajaun



la sociedad con el objetivo de conocer la realidad local del Municipio de Morón. Otro relevamiento producido ese año en las ciudades de Castelar, Morón, Villa Sarmiento, Haedo y El Palomar (Partido de Morón), realizado por la Dirección de Estadísticas del Municipio de Morón sobre un total de 406 hombres y mujeres consultados, expresó que *En Tránsito* era la radio zonal (entre AM y FM) más escuchada. En relación con las radios nacionales y zonales, AM y FM en conjunto, nos encontramos en el doceavo lugar.

Con la intención de profundizar las características del oyente y ahondar en sus particularidades, se conformó un equipo propio que diseñó, planificó y ejecutó un sondeo de opinión. El trabajo se plasmó al conmemorarse 31 años del golpe militar que inició la última dictadura en Argentina, en el marco de una jornada cultural, social y musical en el mes de marzo de 2007. En este espacio se entrevistaron a 105 personas al azar.

Los datos que allí relevamos indican que *FM En Tránsito* ocupa el octavo puesto entre las diez radios más escuchadas a nivel nacional. Por otro lado, fue la única emisora local mencionada. El 25 por ciento de las personas encuestadas escuchaba *FM En Tránsito* y el 50 por ciento la conocía. La mayoría de las personas no escuchaba un programa en par-

titular, con excepción del caso de las transmisiones de fútbol de los partidos del club Deportivo Morón, que tienen una audiencia mayor que el resto de los programas.

En esta construcción dialéctica entre lo producido por la radio y lo decodificado por los oyentes, *FM En Tránsito* se encuentra en una etapa de resignificación de objetivos y, por lo tanto, de estrategias que permitan cumplir con los propósitos trazados a mediano y largo plazo.

Construir **[de redes y legislaciones ilegítimas]**

«Nos ayudó mucho que una parte de nosotros estuviera en otros medios. Teníamos contacto permanente. Primero con el gremio de prensa, que es el espacio donde siempre trabajamos, y segundo, con el resto de las radios del país. *FM En Tránsito* fue cofundadora en 1988 de la *Asociación de Radios Comunitarias* (ARCO), que reunió radios comunitarias de la Argentina (sobre todo de Capital y Gran Buenos Aires) y presidió la entidad durante sus primeros años. Con el tiempo la asociación se convirtió en el *Foro Argentino de Radios Comunitarias* (FARCO) y se integraron emisoras del interior. En

ese marco, la radio se pudo vincular con otras y participar de congresos nacionales y provinciales sobre radiodifusión. Eran eventos muy importantes, donde intercambiábamos experiencias y encontrábamos nuevas ideas o soluciones a problemas técnicos, de comunicación o de gestión. Pero nos convocaba un tema central: que las radios consiguieran su legalización y que el Congreso debatiera y sancionara una nueva Ley de Radiodifusión, que derogara la ley 22.285 (todavía en vigencia), una norma ilegítima decretada hace más de veinticinco años por una dictadura», explica Alejandro Wassileff.

Después de esta vocación inicial por enredarse, *FM En Tránsito* pasó por una etapa de crisis, sin representación en ninguna organización que agrupara a este tipo de emisoras. Cuando la subsistencia estuvo mínimamente asegurada, después de la tormenta de los '90, comenzó la reconstrucción de esos lazos. En 1998 rearmamos, tímidamente al principio, la relación con FARCO. Nos involucramos con convicción en el desarrollo de este colectivo y, a través de esta participación, iniciamos nuestros contactos con ALER y AMARC, organizaciones de las cuales formamos parte hasta el día de hoy. Nuestra apuesta en la segunda etapa en FARCO fue muy fuerte, llegando a ocupar la Secretaría de la organización hasta 2005.

A partir de 2006, con un grupo de radios hermanas de diferentes partes del país, decidimos alejarnos de FARCO y comenzar un nuevo camino en la construcción en red constituyendo AMARC Argentina, desde donde defendemos la importancia de las radios comunitarias y el ejercicio de la libre expresión del pensamiento, que debe guardar estrecha relación con las necesidades y objetivos de la sociedad.

Fuera del ámbito de la emisora, la cooperativa forma parte del *Consejo Municipal de Economía Social de Morón*, participa de la *Multisectorial Morón* y tiene acuerdos de cooperación con importantes entidades y organismos tanto del Estado como de la ciudadanía.

FM En Tránsito trabaja por el desarrollo social de su comunidad a nivel local, pero también lo hace a nivel nacional, luchando por el derecho legítimo de las asociaciones sin fines de lucro para acceder a los medios de comunicación y por la democratización de las comunicaciones.

Ernesto Lamas y Hugo Lewin, miembros de *FM La Tribu* y amigos de la casa, planteaban en el texto *Aproximación a las radios de nuevo tipo* publicado en la revista *Causas y azares*, que «se propone como uno de los objetivos a futuro la construcción de redes como parte de una construcción política que articule distintas iniciativas comunitarias-alternativas-populares. El desafío consiste en sostener los lineamientos políticos, no

sólo en el discurso, sino y sobre todo, en la práctica.»

Esa práctica y la voluntad de articular en redes están presentes desde los orígenes mismos de *FM En Tránsito*.

Trabajamos y nos juntamos con otros, con el fin de evitar que unos pocos grupos vinculados con los centros de decisión económica y política administren la comunicación y el derecho a la libre expresión, teniendo como único propósito obtener rentabilidad para sus inversiones. El Gobierno argentino no lo entiende de este modo y por ello no sólo no ha derogado la ley 22.285/80 sino que les ha extendido la licencia a los dueños de los multimedios, congelando por un plazo de diez años el mapa comunicacional del país.

Mientras tanto, seguimos golpeando para que nos abran la puerta de la legalidad, para poder planificar y consolidar este proyecto en el que nuestras radios comunitarias sean una herramienta de transformación social.

Comunidad de aprendizaje

[Red ALER Mercadeo. Experiencia regional]

En la historia reciente de nuestras radios su sostenibilidad como proyectos políticos comunicativos ha sido una preocupación muy significativa. Aquello ha generado un debate continuo, fundado en distintas comprensiones y atravesado por diferentes contextos. En este debate se ha llegado a un primer consenso: el tratamiento de la sostenibilidad desde las dimensiones económica, organizativa y social. Bajo este paraguas se han gestado experiencias que responden a las necesidades de gestión de las radios, de acuerdo a sus contextos y principios.

Una iniciativa motivada en el marco de esta dinámica es la *Red ALER Mercadeo*, desarrollada desde una vertiente de la sostenibilidad económica: el mercadeo social. ¿Qué implica tal selección? La posibilidad de usar algunas herramientas y mecanismos del mercadeo aplicados a un objetivo de desarrollo humano.

En la construcción de esta experiencia se han generado algunos procesos. Entre ellos se encuentra uno que consideramos fundamental por haber dinamizado la interrelación de los miembros de la *Red* y por tanto su consolidación. Es el proceso de formación desarrollado en su interior.

La *Red ALER Mercadeo* no es en sí misma una red cuyo fin es la formación. Es una red cuyo fin inicial fue la venta de servicios de ALER, de sus asociadas. Sin embargo, el proceso de formación ha sido el motor de la experiencia, que la ha ido caracterizando, que ha generado logros y cambios importantes, individuales y del colectivo, que plantean una necesidad de trazar un nuevo rumbo para la

Red, mucho más acorde a la dinámica que ha llevado en los últimos años: el fortalecimiento de los procesos nacionales.

Marzo de 2005 [el punto de partida]

Toda experiencia asociativa nace como respuesta a algo, a una necesidad. En este caso, la propuesta de sostenibilidad de ALER y en ella, la red de mercadeo como instancia de viabilización, respondió a una necesidad sentida: la pervivencia de los proyectos políticos que son las radios.

Esta respuesta demandó la interacción de algunos actores. Así, comprometió la voluntad política de las instancias directivas de las radios, las coordinadoras nacionales y de toda la Secretaría Ejecutiva para viabilizarla. Y es que todo proceso colectivo mal puede desarrollarse sin la participación y compromiso de quienes hacen parte de su contexto, de ese afuera y adentro institucional y social.

El segundo momento pasó por la identificación de los miembros del colectivo que viabilice esta propuesta, que se integre ante el objetivo común que comparte la asociación y cada una de las radios que la conforman. Y ese colectivo fue estructurado desde las representaciones nacionales. Es decir, desde una lógica que permita la acción territorial local, nacional y regional con una perspectiva de ida y vuelta.

Luego vinieron los mecanismos de asociatividad de ese colectivo. Para definirlos se revisaron las

formas organizativas de las áreas de sostenibilidad de las coordinadoras nacionales, llegando a consensos en tanto la creación de acuerdos generales (principios), planificaciones y evaluaciones.

Posteriormente, se definió una forma de coordinación a distancia, virtual, que permita ejecutar las acciones concertadas en un plan operativo para doce meses.

EMPEZAR A MIRARNOS COMO UNA EXPERIENCIA DE FORMACIÓN

El primer gran acuerdo de la *Red* fue el desarrollo de un instrumento de planificación para concertar acciones. Se nutrió de elementos, modelos y visiones de sus distintos miembros. El criterio que primó fue la claridad, la posibilidad de manejo colectivo e individual y la correspondencia con mecanismos de seguimiento y evaluación. La planificación tenía/tiene el objetivo de sincronizar acciones, esfuerzos y recursos.

La *Red* se ha organizado en comisiones, que son: formación, comercialización y servicios.

Al empezar a desarrollar nuestra iniciativa de formación una primera interrogante que surgió fue «¿Qué y cuánto aportamos en el proceso con todo lo que sabemos y cuánto puede enriquecerse cada uno/una de este proceso?»

Frente a esta primera gran pregunta que surgió al iniciar con el componente de formación hubo una primera gran respuesta: vernos como un espacio donde, más allá de superar las carencias, se busque potenciar las fortalezas de sus miembros. Y así, dar paso al fortalecimiento o desarrollo de capacidades de este colectivo para impulsar procesos de formación internos y de sus asociados.

Además, la experiencia de *ALER Mercadeo* se realiza en el eje realidad/virtualidad, es una red de personas interconectadas por las tecnologías de información y comunicación.

El componente de formación da impulso a procesos/acuerdos con Universidades para la formación virtual de miembros de la *Red*; se encarga de la organización de procesos de formación nacionales y locales -en territorio- con asesorías (Venezuela, El Salvador, Perú y Argentina); además, se enfoca en la ampliación de la red con el fortalecimiento de capacidades de nuevos miembros. La experiencia más reciente es en Caribe en *Radio Enriquillo* y en la *Unión Dominicana de Emisoras Católicas*.

Existe la participación de un agente externo en los procesos nacionales, así como de los referentes de la *Red*. Y en el caso de Caribe, la red designó a dos de sus integrantes femeninas para que realicen el proceso.

En comercialización, con base al conocimiento de los miembros de la Comisión se han elaborado instrumentos para este fin (tarifa plana). Dicho ejercicio

ha permitido socializar los mecanismos de elaboración de estos instrumentos, así como adecuarlos a las necesidades y particularidades de la *Red*, de los espacios nacionales y los locales. A esta actividad, se sumó también, la construcción conjunta de un tarifario completo para la venta continental que se realizó con la participación de todos los miembros de la *Red* en su más reciente encuentro (agosto de 2007 en Venezuela).

La Secretaría Ejecutiva, específicamente, el Equipo de sostenibilidad, facilita el proceso. Esto implica: motivar la participación de los miembros, hacer el seguimiento de los compromisos, convocar reuniones en pleno y bilaterales para el trabajo de las comisiones, elaborar documentos (acuerdos), motivar la interacción entre los miembros y otros posibles miembros.

La Secretaría Ejecutiva jamás decide. Propone o ejecuta propuestas y decisiones del colectivo. Busca oportunidades de desarrollo de las iniciativas y las lleva al colectivo para que se decida la mejor manera de canalizarlas. El resultado: decisiones finales que se parecen, pero que dejan de ser lo que se pensó en un inicio. Aquello, porque son construcciones colectivas, que en ningún momento suman, sino ejercen una función transformadora en un algo diferente.

Comunidad en red [perspectiva pedagógica (en qué vamos)]

En *ALER Mercadeo* sus miembros son funcionarios/as de los departamentos de mercadeo de sus coordinadoras nacionales. Son agentes de procesos de formación para sus asociadas. Son parte de un colectivo que genera prácticas y conocimientos distintos en la red continental con los aportes de sus prácticas y conocimientos locales (territorio) y generales. Dicha situación aporta con el propósito de construir una perspectiva pedagógica en esta experiencia. Porque es claro que en el contexto y dinámica de la *Red* desarrollamos procesos de tipo pedagógico. Mas, por el momento, sería arriesgado hablar de una perspectiva pedagógica definida. Podría decirse que estamos en el momento de trabajarla, configurándola.

Uno de los aspectos más relevantes del proceso de formación ha sido fortalecer una visión integral de la sostenibilidad. Y ello se ha dado en el «aprendizaje». Es decir, en la interacción con el otro, en el conocimiento de su pensar y hacer, en el intercambio de criterios sobre esos pensares y las formas de esos «haceres»; en la consolidación de una comunidad unida por un objetivo común y vinculada virtualmente (da cuenta de la metodología del proceso).

Todo lo que se ha realizado como experiencia fue necesario aprenderlo (crearlo) y ahora ya está aprendido. Se abre entonces el camino para profundizar el proceso, desarrollar mecanismos, mejorar la interacción de un colectivo que se articula por objetivos comunes y crea, construye aprendizajes.

ALER trabaja sus procesos de formación en el marco de la comunidad de aprendizaje. A continuación exponemos algunos de los elementos que la podrían definir como tal.

Si consideramos que una comunidad de aprendizaje es una propuesta educativa comunitaria y solidaria, cuyo ámbito de concreción es la sociedad local y que responde a necesidades, concentrando esfuerzos en áreas locales, delimitadas, vemos que *ALER Mercadeo*, entendida como una comunidad de aprendizaje, responde a algunos de los elementos citados en el enunciado.

Así, es un espacio que trabaja desde la experiencia local a los planos nacionales y regionales. Responde a las necesidades de las radios y es una comunidad organizada en función de viabilizar soluciones para éstas.

La reciprocidad y solidaridad se expresa en el intercambio de saberes y la intención de aprendizaje de la comunidad conformada. Así también, se revela en la posibilidad de multiplicación de los conocimientos construidos en doble vía: de la vivencia local a la nacional y regional y de la regional a la nacional y local.

¿Cómo construimos comunidades de aprendizaje en red? Sobre este aspecto, nos permitimos algunas consideraciones fundadas en la experiencia de *ALER Mercadeo*.

- Una red se articula como comunidad de aprendizaje en tanto parte de una visión amplia de lo educativo, pues por la misma naturaleza de las radios, se ha superado la división con las comunidades y la preocupación de la labor radica en ellas. Además, el trabajo se proyecta para que la radio sea un agente educativo en el tejido social de su comunidad. Es decir, rompe las formas tradicionales de educación al relacionarse de forma horizontal e interactuante con los demás actores de la localidad.

- En lo referente a los miembros es importante dar paso al reconocimiento de que las radios y las coordinadoras nacionales poseen recursos, agentes y son instituciones y redes de aprendizaje operando. Todos estos aspectos son importantes de identificar y valorar.

- El respeto y valoración de los aprendizajes interculturales y entre pares es vital en la interacción de los miembros.

- La *Red* ha renunciado a la adopción de modelos, ha adaptado críticamente las propuestas de las distintas coordinadoras, generando instrumentos y dinámicas de acuerdo a sus características y contextos, procurando descartar las soluciones universalmente válidas.

- Es un espacio de experimentación, pero al tener objetivos claros e instrumentos de seguimiento y evaluación, es un colectivo autocrítico y con capacidad de revisar sus acciones, reprogramarlas y continuarlas. Es más, la separación de algunos miembros ha generado espacios leves de discontinuidad, pero el proceso permite superar esto y viabilizar la incorporación de los nuevos miembros debido al sustento del proceso y mecanismos (instrumentos) desarrollados para ello.

- Existen niveles de preparación y experiencia diferentes. Sin embargo, en la dinámica, se ha rotado de rol, de acuerdo con las especialidades y al mayor conocimiento. En una red así conformada, mientras se experimenta se aprende y cuando se aprende, se comparte.

- Finalmente, la dinámica de la *Red*, la constancia de sus miembros, e incluso, la dinámica que retoman los miembros nuevos deja ver que el objetivo compartido hace de este proceso un hecho significativo.

Fuertes [para concluir]

ALER Mercadeo es una red continental donde convergen distintas experiencias y miradas en torno a la sostenibilidad económica de las radios y coordinadoras afiliadas.

El último encuentro de esta instancia reflexionó sobre lo que la *Red* ha conseguido en estos tres años de existencia y considera importante seguir con el fortalecimiento de capacidades en las redes y coordinadoras nacionales, de modo que estos espacios cuenten con personal capacitado, redes nacionales y estrategias fuertes de obtención de recursos por la vía del mercadeo, aportando así a procesos nacionales sólidos y perdurables. Así, *ALER Mercadeo* actualmente tiene como prioridad desarrollar más aún su componente de formación, sin perder de vista el desarrollo de la estrategia de campañas sociales, como vía de obtención de recursos a nivel continental.

Organizaciones

Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica – ALER www.aler.org

La *Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica* (ALER) fue creada en 1972, cuando 18 radios de la iglesia católica decidieron asociarse. Estas emisoras venían alfabetizando a distancia, especialmente en el campo. La radio puramente educativa pronto cambió. ALER se transformó en la asociación de radios populares.

Sumamos voces, contamos historias con los lenguajes de nuestra tierra, con el sabor de nuestra gente, hacemos magia a través de la radio.

Una opción histórica nos acompaña: la democratización de la comunicación y el trabajo constante, desde nuestro quehacer radiofónico, por un continente equitativo, incluyente y democrático.

Por ello, cuantas más radios y redes logremos conectar e interconectar; cuanto más abramos múltiples espacios de diálogo; cuanto más incluyente sean nuestras programaciones; cuánto más respondamos a los lenguajes y estéticas de nuestras comunidades; cuánto más aportemos al desarrollo de capacidades locales y nacionales; cuánto más participemos activamente en procesos de incidencia en políticas públicas en comunicación, pero no sólo en comunicación; más nos acercaremos a nuestro proyecto político comunicativo: incidencia, producción de sentidos y estética, asentados en una sostenibilidad social, organizativa y económica y contribuiremos mejor a los procesos locales, nacionales y regionales de desarrollo.

En 2008, desde su opción histórica y su apuesta actual y de futuro, ALER avanza con 118 radios, coordinadoras y centros de producción; más de 500 radios en este y otros continentes conectadas al *Sistema intercontinental de comunicación radiofónica* (SICR); cinco líneas estratégicas de trabajo: proyecto político comunicativo, SICR, sostenibilidad, formación/investigación y políticas públicas en comunicación; diez estaciones satelitales interconectadas en América Latina; diez coordinadoras y/o redes nacionales participando en acciones conjuntas y permanentes; doce redes de comunicación que desarrollan trabajos especializados.

Asociación Mundial de Radios Comunitarias América Latina y Caribe – AMARC ALC www.amarc.org / www.alc.amarc.org

La *Asociación Mundial de Radios Comunitarias* (AMARC) es el referente organizacional, político y comunicacional del movimiento de radios comunitarias, ciudadanas y populares. Su misión es promover la democratización de las comunicaciones para favorecer la libertad de expresión y contribuir al desarrollo equitativo y sostenible de nuestros pueblos: democratizar la palabra para democratizar la sociedad.

Los y las periodistas, comunicadores/as, radios comunitarias y centros de formación y producción asociados a AMARC contribuyen a la libre expresión de los distintos movimientos sociales, políticos y culturales, así como a la promoción de toda iniciativa que busque la paz, la amistad entre los pueblos, la democracia y el desarrollo. Son organizaciones y personas que trabajan por la democratización de la comunicación, la sociedad y la cultura. Reflejan y ayudan a construir las identidades, hablan las lenguas locales y producen nuevas agendas públicas para el debate de la ciudadanía. Esta construcción de ciudadanía se fundamenta en la capacidad de las mujeres y de los hombres, adultos, jóvenes, niños y niñas de establecer relaciones humanas basadas en la equidad y la igualdad.

La red internacional fue fundada en agosto de 1983 en Montreal, Canadá. En América Latina y Caribe, AMARC comenzó a funcionar como región organizada en 1990. Hoy, AMARC ALC está conformada por más de 400 emisoras, centros de producción, TV comunitarias y redes nacionales y subregionales asociados. Diez programas de trabajo organizan y desarrollan las principales líneas de acción del movimiento de radios comunitarias en la región.

El Programa de gestión se propone fortalecer la construcción integral de los medios comunitarios a partir de la sistematización de las experiencias latinoamericanas y del trabajo colectivo en herramientas y nociones que puestas a circular puedan facilitar la gestión político cultural, comunicacional, organizacional y económica de las radios comunitarias de América Latina y Caribe.

**Programa conjunto de AMARC ALC y ALER,
Ritmo sur
www.ritmosur.org**

El Programa *Ritmo sur* es el punto de encuentro de AMARC y ALER, unidas para desarrollar un proceso de fortalecimiento de las capacidades de redes nacionales e instancias organizativas conjuntas de radios comunitarias y populares. El programa está localizado en 12 países de América Latina y Caribe: Argentina, Paraguay, Chile, Uruguay, Bolivia, Brasil, Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, México y República Dominicana.

Pretende que las radios y redes incidan y se conviertan en referentes de la comunicación en sus respectivos ámbitos, que sean constructoras de una sociedad distinta desde la comunicación y que se refleje en una práctica radiofónica donde además interactúe lo local, lo nacional y lo latinoamericano.

No se trata de que todos pensemos igual. Queremos que radios y redes seamos capaces de ponernos en movimiento de manera conjunta, con los estilos, prácticas, puntos de vista y contextos particulares.

El propósito general de este programa es construir capacidades a partir de la reflexión sobre el sentido de nuestras prácticas radiofónicas y la actualización de los proyectos políticos comunicativos y la gestión integral en pos de la sostenibilidad. El apoyo de las agencias de cooperación holandesas *Free Voice* y *CMC* lo hace posible.

Entre los objetivos específicos, los principales son:

- Que las redes y las radios actualicen el sentido de sus prácticas radiofónicas, su proyecto político comunicativo y su gestión integral.
- Que desarrollen una estrategia comunicativa para incidir en la sociedad, en concordancia con el sentido actualizado de su proyecto radiofónico.
- Que diseñen y apliquen estrategias de sostenibilidad económica.
- Que trabajen una organización interna eficiente y coherente con su proyecto comunicacional.
- Que refuercen su sostenibilidad social a través de estrategias de articulación.

Quince redes nacionales participan de este programa: *el Foro Argentino de Radios Comunitarias; Educación Radiofónica de Bolivia* y AMARC Bolivia; AMARC Brasil; las emisoras que integran ALER y AMARC en Chile; *el Sistema de Comunicación para la Paz y Sonora en Colombia; la Coordinadora de Radios Populares y Educativas del Ecuador*; AMARC México; COMUNICA y la *Red Nacional de Emisoras* de Paraguay; la *Coordinadora Nacional de Radio* de Perú; *la Unión Dominicana de Emisoras Católicas* de República Dominicana; AMARC Uruguay; y el *Instituto Radiofónico Fe y Alegría* y la *Red de medios comunitarios* de Venezuela.

**CMC – Mensen met een Missie
(Gente con una misión)
www.cmc.nu**

CMC es la organización misionera católica de cooperación de los Países Bajos. Su misión es trabajar por un mundo de justicia y paz para todos y todas. Creemos que Dios pretendía que el mundo fuera así. Desde hace 75 años, CMC toma partido por las personas que no se doblegan ante las adversidades y las opresiones y que toman el destino en sus propias manos. Con este fin, la organización pone personal y recursos a disposición de instituciones religiosas, movimientos populares, organizaciones y comunidades parroquiales locales del sur que se esfuerzan de forma solidaria y con plena confianza en sí mismas por poner fin a la injusticia y la desigualdad. CMC está activa en países de África, Asia, Latinoamérica y Europa oriental. Ante la sociedad holandesa, CMC hace sentir la voz de los pueblos del sur.

**Free Voice
www.freevoice.nl**

Free Voice fue fundada en 1986 con el nombre *Fundación Comunicación ayuda al desarrollo* por organizaciones de periodismo y medios de comunicación en los Países Bajos.

Contribuye con su trabajo a estructuras sociales y democráticas y la redistribución del poder en países en desarrollo. Porque consideramos que los medios de comunicación independientes dan información relevante a los y las ciudadanas así como diferentes puntos de vista de la realidad social. Que quienes pueden hacerse escuchar son capaces de participar en la sociedad.

Free Voice apoya a organizaciones de medios de comunicación en África, Asia, América Latina, Medio Oriente y Europa Oriental para promover los medios de comunicación independientes y pluralistas, la libertad de prensa, el periodismo equilibrado y confiable.